



Sanna Lehtomäki

## **TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA**

Case Raahen Halpa-Halli

## **TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA**

Case Raahen Halpa-Halli

Sanna Lehtomäki

Opinnäytetyö

Syksy 2013

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

Tekijä: *Sanna Lehtomäki*

Opinnäytetyön nimi: *Työhyvinvoinnin nykytila : Case Raahen Halpa-Halli*

Työn ohjaaja: *Päivi Aro*

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: *Syky 2013*

Sivumäärä: *104 + 19*

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä Kokkolan Halpa-Halli Oy -ketjuun kuuluvalla Raahen Halpa-Hallille. Työn tarkoitus oli kuvata Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila ja antaa kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työn tavoitteena oli löytää myymälän henkilöstön työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät. Työhyvinvointitoiminnan kehittämisehdotukset rakentuivat tutkimustyön pohjalta.

Työn viitekehys koostuu keskeisistä työhyvinvointia kuvaavista aihealueista. Viitekehysten sisältö rakentui työhyvinvointikyselyn aihealueita tukevaksi ja sen pohjalla toimi myös ajatus tiedon hyödynnettävyydestä kaupan alalla. Tutkimustyön lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin Raahen myymälän henkilöstölle suunnatulla työhyvinvointikyselyllä ja workshop-tilaisuudella. Työhyvinvointikysely toteutettiin Internet-pohjaisena Webropol-kyselynä. Workshop-tilaisuudessa esiteltiin henkilöstölle kyselytutkimuksen tulokset ja toteutettiin ryhmätyöskentelyä, joka antoi laadullista tutkimusaineistoa henkilöstön mielipiteistä koskien työyhteisön vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Tutkimustyö antoi erittäin laajan tutkimusaineiston Raahen myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. Henkilöstön työhyvinvoinnin tila vaikuttaa suhteellisen hyvältä. Työyhteisöstä löytyy monia merkittäviä tekijöitä, jotka tukevat henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat muun muassa yksilön terveys ja terveydestä huolehtiminen, hyvä työilmapiiri, joustava ja ymmärtäväinen esimiestyö, oman työn sisältö, hyvät työolosuhteet ja työterveyshuolto. Tutkimustulokset antoivat myös selkeät ja konkreettiset työhyvinvointia haittaavat tekijät, joiden pohjalta annoin kehittämisehdotuksia. Työyhteisössä työhyvinvointia haittaaviksi tekijöiksi nousivat muun muassa vähäinen työhyvinvointitoiminta, virkistystoiminnan ja liikunnantukemisen vähyys, selkeän palaveri- ja kokouskäytännön puuttuminen, fyysiset ja psyykkiset oireet, työergonomia, kiire, henkilöstön määrällinen riittämättömyys, ristiriitatilanteiden rakentava käsittely, ongelmiin reagointi ja ihmissuhdeongelmat.

Tutkimustulokset antoivat selkeän pohjan myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen pohjalle. On erittäin tärkeää, että jo olemassa olevia työhyvinvointia tukevia tekijöitä ylläpidetään jatkossakin ja työhyvinvointia haittaaviin tekijöihin puututaan niitä kehittämällä. Tutkimustulosten ja kehittämisehdotusten perusteella työntekijöiden hyvinvointia on mahdollisuus kehittää myymälän jokapäiväisen toiminnan kautta. Tämä työ oli yksi askel eteenpäin myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa.

---

Asiasanat: vähittäiskauppa, työhyvinvointi, johtaminen, työhyvinvoinnin edistäminen, organisaation kehittäminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: *Sanna Lehtomäki*

Title of thesis: *The current state of well-being : Case Raahen Halpa-Halli*

Supervisor: *Päivi Aro*

Term and year when the thesis was submitted: *Autumn 2013*    Number of pages: *104+19*

---

This thesis was conducted as a development task to Raahen Halpa-Halli which is one store in the chain of Kokkolan Halpa-Halli Oy. The purpose of this work was to describe the current state of the personnel's well-being in Raahen Halpa-Halli and provide to development proposals for the well-being promotion. The aim was to find the impairing and supporting factors of the personnel's well-being. The development proposals of well-being activities were based on the results.

The theoretical framework consists of the central aspects of well-being. The content of framework organized to supported the main subject areas of the surveys. The idea was to provide information that could be utilized in the retail trade sector. The approach of research was a case study. The research methods included both qualitative and quantitative methods. The research material was collected by conducting a well-being survey and organizing workshop session which both were directed at store's personnel. Webropol software was used to carry out an online survey. The workshop session presented the results of the survey and a group work was organized. This gave a qualitative research data about the personnel's opinions of the work community's strengths and development areas.

The study provided a very comprehensive research material about the state of the personnel's well-being. The well-being state of the personnel appeared the relatively good. In the work community there are many important factors which support the well-being of the personnel. The factors which support the personnel's well-being are for example good health and health care as well as good working environment. In addition, flexible and wise HR management as well as meaningful work and good working conditions along with occupational health services have a positive effect on the well-being. The results also revealed the clear and concrete impairing factors of well-being, the basis of which the development proposals. The impairing factors include, among other things, few well-being or recreational activities. Moreover the lack of support for physical activities, absence of clear meeting practices as well as various physical and psychological symptoms, work ergonomics and hurry had a negative influence on the well-being. Similar effect had inadequate number of personnel, lack of constructive conflict management, responsiveness to problems and interpersonal problems.

The research results provided a clear basis for the well-being promotion of the personnel. It is very important that the already existing supporting factors will be maintained in the future and the impairing factors of well-being are addressed by developing them. On the basis of the research results and development proposals, it is possible to develop the well-being of the personnel by daily activities in the store. This thesis was one step ahead in the well-being development process of the store's personnel.

---

Keywords: retail, well-being at work, management, promoting well-being at work, organizational development

## SISÄLLYS

|  |     |
|--|-----|
| 1 JOHDANTO .....   | 6   |
| 2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY JA KAUPAN ALA TYÖYMPÄRISTÖNÄ ..... | 8   |
| 3 TYÖHYVINVOINTI.....  | 13  |
| 3.1 Yksilön työhyvinvointi.....                              | 15  |
| 3.2 Työyhteisön työhyvinvointi.....                          | 22  |
| 3.4 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus.....                    | 30  |
| 3.5 Kohdeyrityksen työhyvinvointitoiminta .....              | 32  |
| 4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN .....                           | 43  |
| 4.1 Kehityskeskustelut.....                                  | 46  |
| 4.2 Työnohjaus .....   | 49  |
| 4.3 Työnkierto .....   | 50  |
| 6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN .....                     | 53  |
| 6.1 Työhyvinvointikysely .....                               | 54  |
| 6.2 Workshop .....   | 56  |
| 7 TUTKIMUSTULOKSET .....                                     | 62  |
| 7.1 Työhyvinvointikysely .....                               | 62  |
| 7.2 Workshop .....   | 77  |
| 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....               | 82  |
| 9 POHDINTA .....   | 95  |
| LÄHTEET .....  | 101 |
| LIITTEET .....   | 104 |

# 1 JOHDANTO

Ennen toista maailmansotaa puhuttiin jo käsitteestä työviihtyvyys. Työviihtyvyys liitettiin työyhteisöissä käsityksiin, mitä työntekijä työssään kokee ja miltä työ työntekijästä tuntuu. Työviihtyvyyden käsite voidaan yhdistää suoraan nykyaikaiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen. 1980-luvulla alettiin puhumaan työkykytoiminnasta. Työhyvinvoinnin käsite on jalostunut työkykytoiminnan pohjalta. Työhyvinvointi käsitteenä on siis aika uusi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46 - 47.)

Työhyvinvoinnin käsitettä on erittäin vaikea määritellä sen luonteensa vuoksi. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: "Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä ([www.ttl.fi](http://www.ttl.fi))". Työhyvinvointi katsoo ihmistä kokonaisuutena. Työhyvinvointi on ihmisen fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila. Työhyvinvointiin vaikuttaa työn lisäksi työn ulkopuoliset tekijät kuten perhe ja elämäntilanne. Yksilön fyysinen hyvinvointi yhdistetään terveyteen, fyysiseen kuntoon ja jaksamiseen. Fyysinen hyvinvointi on myös työyhteisön fyysistä ja henkistä turvallisuutta sekä työn jatkuvuuden turvallisuutta. Psyykkiseen hyvinvointiin sisältyy yksilön osaaminen, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet sekä ammattitaidon ja työn arvostus. Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään työn sisäiset ja ulkoiset ihmissuhteet. Henkinen hyvinvointi usein liitetään käsitteeseen työilmapiiri. (Suutarinen ym. 2010, 24 - 25.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kuvaaminen. Työn tavoitteena on löytää henkilöstön työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät sekä antaa kehittämisohjeita henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyö sisältää teoreettisen viitekehyksen lisäksi tutkimus- ja kehittämisosan. Tutkimus- ja kehittämisosa pitää sisällään Raahen myymälän henkilöstölle toteutettavan työhyvinvointikyselyn ja workshop-tilaisuuden. Kyselytutkimuksen tavoitteena on saavuttaa kokonaiskuva henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta sekä kartoittaa henkilöstön työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät. Tutkimus- ja kehittämisosa pitää sisällään myös workshop-tilaisuuden eli työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelytilaisuuden myymälän henkilöstölle. Tutkimustulosten esittelyn yhteydessä toteutetaan aivoriihi-periaatteella ryhmätyöskentelyä, jonka tavoitteena on saada henkilöstöltä

mielipiteitä työyhteisön vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Tutkimustulosten, sekä työhyvinvointikyselyn että workshop-tilaisuuden, pohjalta annetaan kehittämissuhteita henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys alkaa kohdeyrityksen esittelyllä ja kaupan alan työympäristön kuvaamisella. Opinnäytetyön viitekehys tarkastelee työhyvinvointia sekä yksilön, työyhteisön että tuloksellisuuden näkökulmasta. Kohdeyrityksen työhyvinvointitoiminta on kuvattu omana alalukunaan työhyvinvointi-pääluvun yhteydessä. Kohdeyrityksen työhyvinvointitoiminta - alaluku sisältää kuvaukset myymälän käytössä olevista työhyvinvointitoiminnoista. Työhyvinvoinnin johtamista on käsitelty omana pääluokkaan aiheen keskeisyyden vuoksi.

Opinnäytetyöni on merkityksellinen Raahen Halpa-Hallin työhyvinvoinnin kannalta. Opinnäytetyön pohjalta sekä Raahen myymälän myymäläpäällikkö että ketjun johtoryhmä saavat ajankohtaista tietoa Raahen myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta. Tutkimustieto työhyvinvoinnin nykytilasta ja henkilöstön työhyvinvointia haittaavista ja tukevista tekijöistä edesauttaa kohdeyritystä työhyvinvointitoiminnassaan. Tutkimustulosten pohjalta annettavat kehittämissuhteet auttavat kohdeyritystä henkilöstönsä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kohdeyrityksen käytössä ei ole työhyvinvointisuunnitelmaa, työhyvinvointiohjelmaa tai muuta sellaista. Henkilöstön työhyvinvoinnin nostaminen esille opinnäytetyöni kautta edesauttaa kohdeyrityksen mahdollisuuksia ottaa työhyvinvoinnin edistäminen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Opinnäytetyöni kokonaisuudessaan palvelee kohdeyritystä henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

## 2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY JA KAUPAN ALA TYÖYMPÄRISTÖNÄ

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kokkolan Halpa-Halli Oy -ketjuun kuuluva Raahen Halpa-Halli. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistehtävänä toimeksiantajalle. Kehittämistehtävän tarkoitus on kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kuvaaminen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen.

### **Kokkolan Halpa-Halli Oy**

Kokkolan Halpa-Halli Oy on yksityinen ketjuorganisaatio, joka toimii vähittäiskaupan toimialalla. Kokkolan Halpa-Halli Oy on perheyritys, joka on perustettu vuonna 1969. Tuona vuonna yrityksen perustaja kauppaneuvos Esko Ylinen aloitti yritystoiminnan Kokkolassa. Vielä tänäkin päivänä ketjun keskusorganisaatio sijaitsee Kokkolassa. Kokkolan Halpa-Halli Oy -ketju käsittää 38 myymälää eri paikkakunnilla. Ketjun pohjoisin myymälä sijaitsee Torniossa ja eteläisin Porissa. Yritys ei tyydy tavanomaiseen vähittäiskaupan kasvuun. Ketjun myymäläverkko laajenee koko ajan ja lähes vuosittain avataan uusia myymälöitä uusille paikkakunnille. Halpa-Halli-ketju työllistää noin 1400 henkilöä. (Kokkolan Halpa-Halli Oy 2011a, hakupäivä 2012.)

Kokkolan Halpa-Halli Oy luottaa vahvaan keskusjohtoiseen toimintamalliin. Yrityksen ydin ja pääkonttori sijaitsevat Kokkolassa. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot. Kokkolan Halpa-Halli Oy:n arvoja ovat kannattava liiketoiminta, yhteiskuntavastuullisuus, perhekeskeisyys, rehellisyys, kristillisten arvojen kunnioittaminen sekä asiakkaiden, henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden arvostaminen. Esimerkkinä arvojen näkymisestä yrityksen toiminnassa voidaan mainita sunnuntai aukioloaikojen puuttuminen ja tuotevalikoima. Jokainen ketjun myymälä on kiinni sunnuntaisin, tällöin henkilöstö voi olla varma vapaapäivästään ja yhteisestä ajasta perheen parissa. Yrityksen tuotevalikoima on yhteiskuntavastuullinen ja lähiruokaa suosiva. Valikoimasta puuttuvat kokonaan alkoholi- ja tupakka-tuotteet. (Kokkolan Halpa-Halli Oy 2011b, hakupäivä 2012.)

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n toiminnan kivijalan muodostavat hyvä palvelu, laaja tuotevalikoima ja halvat hinnat. Yrityksen toimintaperiaate on myydä laadukkaita tuotteita jatkuvasti yleistä hintatasoa edullisemmin. Halpa-Halli-ketjun myymälät ovat täydenpalvelun tavarataloja, joiden tuotevalikoima sisältää tekstiilit koko perheelle ja kotiin, taloustavarat, kemikaliotuotteet ja



elintarvikkeet. Useiden myymälöiden yhteydessä toimii myös HH-Cafe lounasravintola ja HH-Sport ase- ja eräosasto. (Kokkolan Halpa-Halli Oy 2011a - b, hakupäivä 2012.)

## **Raahen Halpa-Halli**

Ensimmäinen Halpa-Halli-ketjun myymälä perustettiin Raahen vuonna 2001. Tuo myymälä sijaitsi keskeisellä paikalla Raahen ydinkeskustassa. Raahen myymälä toimi tuolloin pienen myymälän kapasiteetilla ilman elintarvikevalikoimaa. Nykyinen Raahen Halpa-Halli perustettiin vuonna 2007. Tuona vuonna Raahen myymälän toiminta aloitettiin uudella konseptilla noin 5000 neliön omassa liikeyrityksessä. Raahen Halpa-Hallin tuotevalikoima laajeni entisestään ja valikoimaa tulivat mukaan elintarvikkeet, HH-Sport ase- ja eräosasto ja HH-Cafe lounasravintola. Raahen Halpa-Halli työllistää 39 työntekijää. Taulukossa 1 on esitetty myymälän henkilöstön jakautuminen osastoittain.

*TAULUKKO 1. Raahen Halpa-Hallin henkilöstö*

| Tehtäväkuva                             | Henkilömäärä |
|---|--------------|
| Myymäläpäällikkö                        | 1            |
| Lihamestari/elintarvikeosaston vastaava | 1            |
| Elintarvike työntekijä                  | 9            |
| HH-Cafe emäntä                          | 1            |
| HH-Cafe työntekijä                      | 6            |
| HH-Sport vastaava/ostaja                | 1            |
| HH-Sport työntekijä                     | 3            |
| Kassavastaava                           | 1            |
| Kassatyöntekijä                         | 7            |
| Osastotyöntekijä                        | 10           |
| <b>Yhteensä</b>                         | <b>40</b>    |

## **Kaupan ala työympäristönä**

Kaupan ala on yksi suurimmista ja tärkeimmistä toimialoista työllisten määrällä mitattuna. Kaupan ala työllistää yli 300 000 henkilöä ja tällä hetkellä Suomen työssä käyvistä ihmisistä kaksi kolmasosaa työskentelee palvelualalla. Kaupan alalle ennakoidaan avautuvan vuoteen 2020 mennessä eniten työpaikkoja kaikista toimialoista. Kaupan rooli työllistäjänä on vahva tulevaisuudessakin. Yhteiskunnan muuttuessa palveluyhteiskunnaksi kaupan alan merkitys

kasvaa huimasti. Kauppaa voidaankin sanoa suomalaisen yhteiskunnan vahvaksi tukijalaksi. (Kaupan liitto 2013a - c, hakupäivä 4.1.2013.)

2000-luvulle tultaessa kaupan alalla on tapahtunut isoja muutoksia; on tapahtunut kaupparyhmittymien ketjuuntumista, on perustettu isoja kauppakeskuksia ja kauppojen aukioloajat ovat pidentyneet. Yksittäisten myymälöiden määrä on laskenut ja niiden koko on kasvanut. Oman osuutensa toimintaympäristöön on tuonut suuret liikenneasemat, jotka ovat huoltoaseman ja kaupan yhdistelmiä. Palvelualan laajentuminen ja kansainvälistyminen heijastuvat työoloihin, töiden sisältöön ja työyhteisöihin. Muutokset heijastuvat suoraan yksilön hyvinvointiin ja terveyteen. Kaupan alan työolot koskevat erittäin suurta henkilö määrää. Alalle on tärkeää, etenkin tuottavuuden näkökulmasta, henkilöstön hyvinvointi. Sitoutunut, tarmokas ja energinen henkilöstö näkyy parempana asiakaspalveluna ja tuottavuutena. Muuttunut toimintaympäristö vaatii toimijoiltaan entistä enemmän muun muassa tietotekniikan ja teknologian osaamista, yhteistyökykyä, tiimityöskentelytaitoja ja muutosvalmiutta. (Kandolin, Tilev, Vartia, Lindström & Nykyri 2009, 3 - 4.)

Vuodesta 1978 lähtien Suomessa on tutkittu 10 vuoden välein kaupan alan henkilöstön työoloja ja hyvinvointia. Työterveyslaitos yhdessä Palvelualojen ammattiliiton ja Kaupan liiton kanssa teki neljännen tutkimuksensa vuonna 2008. Viimeisimmän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää:

- miten kaupan alan työntekijät kokevat työnsä, työn sisällön ja työyhteisön toiminnan
- miten edellä mainitut työn tekemisen keskeiset asiat ovat yhteydessä fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin

Vuoden 2008 tutkimus toteutettiin postikyselynä Palvelualojen ammattiliiton jäsenille. Kyselyyn vastasi 56 % jäsenistä, joille kysely lähetettiin. Kysymykset koskivat aihealueita: työajat, työsisältö, työympäristö, työilmapiiri, uhka- ja väkivaltatilanteet, tapahtuneet muutokset ja kehittämistarpeet. Kyselyllä myös kartoitettiin, miten edellä mainitut tekijät vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli kyselyn avulla löytää keinoja työolojen, hyvinvoinnin ja työkyvyn parantamiseksi. (Kandolin ym. 2009, 2, 4 - 5.)

Kaupan alan työsuhteet jaetaan vakituisiin ja määräaikaisiin työsuhteisiin. Määräaikaisuuden peruste voi olla kausiluontoisuus ja kutsutyö eli työvuoroon tarvittaessa kutsuttava. Vakituisten työntekijöiden osuus on pysynyt lähes samana viimeisen kymmenen vuoden ajan. Kaupan alan

toimintaympäristön muutosten ohella myös työtehtävät ja -kohteet ovat monipuolistuneet. Kaupan alan työnkuvat voidaan jakaa esimerkiksi myymälä, konttori ja varasto työskentelyyn. Nykyään kaikista Suomen kaupan alan työntekijöistä 80 % työskentelee myymälässä, 9 % konttorissa ja 11 % varastossa. Myymälätyöskentely pitää sisällään seuraavia työnkuvia: kassanhoitaja, myymälähoitaja, osastonhoitaja, osastovastaava, tavararyhmän vastaava ja somistaja. Konttorihenkilöt ovat pääsääntöisesti konttorityöntekijöitä tai -päälliköitä ja varastohenkilöt varastotyöntekijöitä, autonkuljettajia tai varastoesimiehiä. Tutkimuksessa todetaan jokaisen yksilön olevan fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kokonaisuus. Toimintakyvyn ja terveyden säilyttämiseksi yksilö tarvitsee huolenpitoa jokaisella hyvinvoinnin osa-alueella. Yksilön terveydellä on hyvinvoinnin lisäksi yhteys työssä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen. (Kandolin ym. 2009, 6, 9.)

Fyysiset oireet kaupan alan työntekijöillä ovat yleisiä. Fyysisillä oireilla tarkoitetaan muun muassa tuki- ja liikuntaelinten jatkuvaa särkyä, jäykkyyttä tai puutumista. Vuoden 2008 tutkimuksessa kaupan alan työntekijöistä lähes puolella ilmeni usein niska ja hartia oireita. Lähes 30 % vastaajista kertoi tuntevansa usein oireita olkapäissä ja ristiselässä. Kyselyn mukaan vajaalla 20 % vastaajista oli esiintynyt usein yläraaja oireita eli ranteiden, sormien ja kyynärvarsien oireita. Lähes yhtä yleistä oli alaraajojen oireilu eli polvien, pohkeiden ja nilkkojen oireet. Psyykinen hyvinvointi mielletään kaikilla aloilla hyvin samankaltaisesti. Psyykkiset oireet voivat näkyä stressinä, väsymyksenä, unettomuutena, hermostuneisuutena, masennuksena ja niin edelleen. Vuoden 2008 tutkimus osoitti, että kaupan alalla yhdellä viidestä esiintyi stressiä melko paljon tai erittäin paljon. Tässä tutkimuksessa stressi oli määritelty tilaksi, jossa yksilö tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi, ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Kaupan alan työntekijät tunsivat kuitenkin psyykkisistä oireista eniten väsymystä. Reilu 30 % vastaajista tunsivat usein olonsa väsyneeksi. Väsymys saattaa selittyä kaupan alalle tyypillisellä jatkuvalla kiireellä, aikapaineella ja tiiviillä työtahdilla. Yleisin kiireen taustalla oleva tekijä on henkilökunnan vähyys; muita tekijöitä ovat sairaslomat ja yksilön velvollisuudentunto. Yksilön sosiaalista hyvinvointia edistää työn ja vapaa-ajan yhteensopivuus. Vapaa-ajan onnistuminen ja sujuvuus antavat yksilölle voimavaroja myös työssä jaksamiseen. Kun taas työn ongelmat voivat heijastua vapaa-aikaan ja työn ulkopuolisiin ihmis- ja perhesuhteisiin. (Kandolin ym. 2009, 10 - 12, 19.)

Myymälätyöskentelyssä, johon luetaan sekä kassatyöskentely että osastotyöskentely, tulee huomioida monia sekä terveyttä edistäviä että turvallisuutta ja työuraa tukevia tekijöitä. Niin

kassatyöskentelyssä kuin osastotyöskentelyssä yksilön tulee hallita ergonomisia seikkoja. Ergonomia kassatyöskentelyssä pitää sisällään muun muassa työpisteen ja työtuolin säätämisen sekä sopivat työasennot ja työliikkeet. Kassatyöskentelyssä on erittäin olennaista purkaa työn aikana syntyvät lihasten kestojännitys ja toistuvat liikkeet. Tauotuksilla ja elvyttävillä työn vastaliikkeillä on positiivinen vaikutus palautumisessa. Osastotyöskentelyssä eli kuormien purussa sekä tuotteiden käsittelyssä ja hyllytyksessä tulee myös huomioida työergonomia, jotta työ olisi sujuvaa ja kuormitusta alentavaa. Osastoilla siirretään päivittäin tuhansia kiloja tavaraa, jonka vuoksi apuvälineiden käyttö keventää työtä ja kuormitusta. Osastotyöskentelyn ohessa on myös hyvä tehdä työn vastaliikkeitä. Työn vastaliikkeitä tehdään venyttelemällä ja pitämällä taukojumppia useita kertoja työpäivän aikana. Myymälätyöskentelyssä on myös vaatetuksella erittäin tärkeä rooli etenkin lämpötilan vaihteluiden kannalta. (Ergonomia kassamyynnin työssä 2002, 3 - 11.)

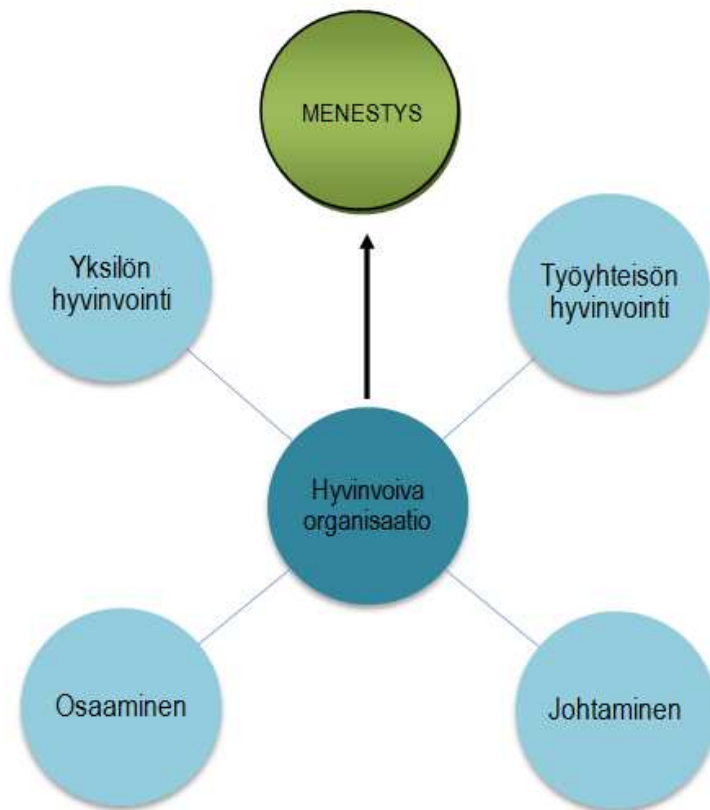
Ergonomian ohella työaikojen suunnittelulla on suuri merkitys yksilön hyvinvointiin. Kaupan alan työajat ovat paljon muuttuneet tähän päivään tultaessa. Nykyään säännöllinen päivätyö on yhä harvemmalla kaupan alan työntekijällä. Vuonna 2000 asetetun lain myötä kauppajen aukioloajat ovat pidentyneet ja joissakin tapauksissa ovat tulleet mukaan myös sunnuntai aukioloajat. Aukioloaikojen pidentymisen myötä säännöllisestä päivävuorosta on siirrytty aamu- ja iltavuoroihin. Nykyään kaupan alan työntekijöistä kaksi kolmesta tekee epäsäännöllistä työaikaa. Työaikojen merkitys näkyy yksilön terveydessä, työstä suoriutumisessa, työturvallisuudessa sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Työaikasuunnittelun myötä työntekijä pystyy ennakoimaan ajankäyttöään. Suunnittelun avulla pystytään välttämään esimerkiksi ylipitkiä työvuoroja, jolloin tapaturmariski kasvaa työntekijän ollessa väsynyt. (Kandolin ym. 2009, 14.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin käsite tarkoittaa ihmisen kokonaisvaltaista tasapainotilaa. Työyhteisöissä työhyvinvointi rakentuu kokonaisvaltaisesta toimintojen ketjusta terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi. Samalla toimintoketjun tarkoitus on yrityksen tuottavuuden ja menestymisen edistäminen. Hyvinvoivassa työyhteisössä ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät työtä hyvin johdetussa organisaatiossa. Yleisellä tasolla työhyvinvointitoimintojen vaikutuksia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: kansantalouden, yksilön ja yrityksen. Kansantaloudellisella tasolla voidaan puhua tuottavuudesta, työuran pitenemisestä, eläkeiän noususta ja työssäolon lisääntymisestä. Yritys tasolla työhyvinvointitoiminta vaikuttaa työpaikan imagoon, oppimiseen, tulokseen, laatuun, kilpailukykyyn, keskinäiseen arvostukseen ja aloitekykyyn. Yksilö tasolla työhyvinvointi näkyy parempana työurana, motivaationa, parempana työnä, mukavampana vapaa-aikana ja stressin vähenemisenä. Työhyvinvoinnin luominen kuuluu jokaisella työyhteisön jäsenelle: johdolle, esimiehille, jokaiselle työntekijälle, työterveyshuollolle, työsuojelusta vastaavalle ja luottamusmiehille. (Työhyvinvointi työyhteisöjen menestyksen kivijalaksi -hanke 2012, hakupäivä 20.3.2012.)

Otala määrittelee työhyvinvoinnin yhtenä keskeisimmistä tekijöistä yrityksen menestymisen kannalta. Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat edellytys yrityksen päämäärien toteutumiselle. Koneita ja laitteita voi ostaa rahalla, mutta ihmiset ovat viimekädessä se tekijä, jolla voi vaikuttaa kilpailuedun syntymiseen. Yksilön suorituskky ja osaaminen ovat suoraan sidoksissa työhyvinvointiin, jaksamiseen ja motivaatioon. Nykypäivänä työhyvinvointi on otettu keskeiseksi tekijäksi yrityksen strategiassa ja sen avulla luodaan yrityksen kilpailuetua. Organisaation näkökulmasta katsottuna työhyvinvointi parantaa tuottavuutta, joten työhyvinvointi voidaan nähdä myös yhtenä kasvustrategiana. Yrityksen tuottavuus lisääntyy kun työhyvinvoinnin myötä sairauspoissaolo- ja tapaturmakustannukset vähentyvät. Yksilön ja työyhteisön hyvinvointi näkyvät myös työn laatuna, innovatiivisuutena, innostuksena, uusiutumishaluna ja yritysimagona. Työhyvinvointi on myös suorassa yhteydessä asiakastytyväisyyteen. Kiristyvässä yritysten välisessä kilpailussa yrityksen kehittyminen on ensiarvoisen tärkeää. Kehittyminen ja kasvuhakuisuus lisääntyvät hyvinvoivassa ja innovatiivisessa organisaatiossa. Hyvinvoivan työyhteisön imago houkuttelee yritykselle uusia osajia ja yhteistyökumppaneita. (2003, 14.)

Otalan mukaan organisaation työhyvinvointi rakentuu neljästä osa-alueesta. Organisaation työhyvinvoinnin muodostavat yksilön suorituskky ja hyvinvointi, osaaminen, johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Kuviossa 1 on esitetty osa-alueet, joista hyvinvoiva organisaatio muodostuu. (2003,17.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin muodostuminen työpaikalla (Ojala 2013, 17.)

Työntekijöihin kohdistetaan usein suuria odotuksia ja vaatimuksia. Työtä tehdään usein muun oman elämän kustannuksella. Korkeiden vaatimusten ohella työntekijöiden odotetaan ottavan entistä enemmän vastuuta työsuorituksestaan ja tekemään asiakkaita enemmän kuin tyytyväisiksi. Työntekijöiden odotetaan olevan aloitteellisia ja uudistumishaluisia. Työntekijöiden tulisi pystyä työskentelemään ongelmitta eri tiimeissä ja yli tiimirajojen. Useilla aloilla nämä vaatimukset tulevat vain lisääntymään. Työ alkaa tuntua sekä henkisesti että fyysisesti raskaalta ja työntekijät paikkivat töitä hyvinvoinnin ääri rajoilla. Ei ole oikein, että työntekijä repii työnsä koko ajan entistä enemmän selkänahastaan ja vapaa-ajastaan. Niukkenevat resurssit ja koveneva kilpailu ajavat useat organisaatiot tähän tilaan. Tällöin työntekijät alkavat kokea työnsä

entistä kuormittavampana ja vastentahtoisempana. Terveytensä ja motivaationsa uhallä työskentelevä henkilöstö ei ole kenellekään eduksi. (Hakanen 2011, 16 - 17.)

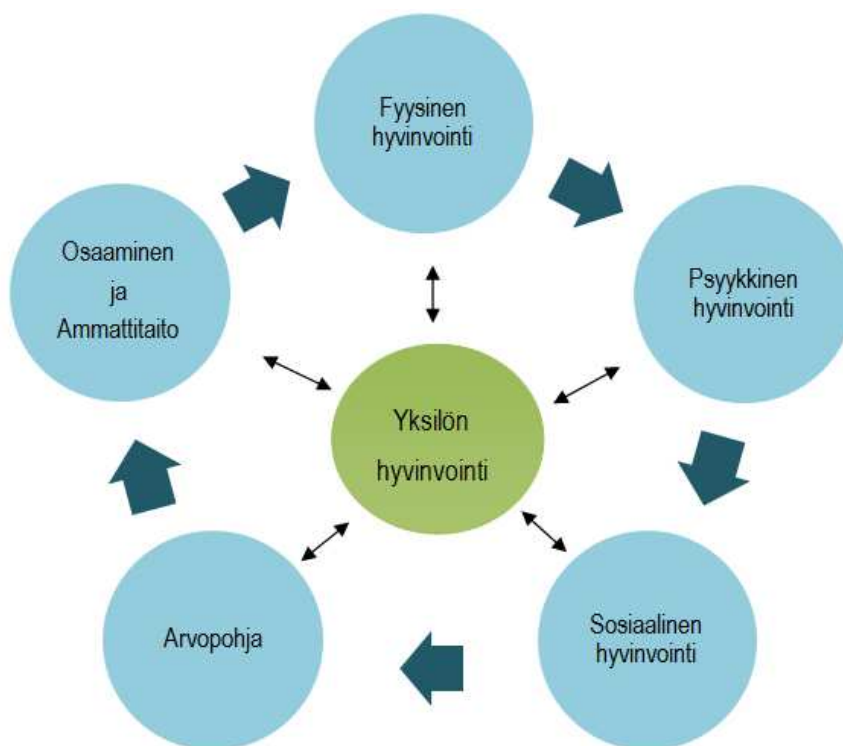
Otala toteaa työhyvinvoinnin puuttumisen aiheuttavan kustannuksia organisaatiolle. Kustannukset voivat olla sekä rahallisia että ei-rahallisia. Hän on jakanut työhyvinvoinnin puutteista johtuvat kustannuksia aiheuttavat tekijät seitsemään osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat lyhytaikaiset sairauspoissaolot, pitkäaikaiset sairauspoissaolot, tapaturmat, varhainen eläköityminen, työntekijöiden vaihtuvuus, osa-aikaeläköityminen ja osaamisen poistuminen yrityksestä. (2003, 86 - 88.)

Otala & Ahonen määrittelevät työhyvinvoinnin puutteet yhtenä liiketoimintariskinä. Liiketoimintariskin ohella työhyvinvoinnin puutteet vähentävät yrityksen aineetonta varallisuutta. Aineellista varallisuutta voidaan ostaa yrityksiin rahalla, mutta aineetonta varallisuutta ei voi rahassa mitata. Yritykset arvioivat toimintaansa liittyviä riskejä; ihmisiin liittyvät riskit tulee ottaa osaksi tätä arviointia. Työhyvinvointiin liittyviä riskejä tulee tunnistaa, arvioida ja hallita yhtälailla muiden yrityksen liiketoimintariskien ohella. Työhyvinvoinnin puute voi aiheuttaa yritykselle merkittävän liiketoimintariskin. Työvoiman vaihtaminen ei onnistu yhtä helposti kuin koneiden ja laitteiden vaihtaminen. Uupunut henkilöstö ja jälkeenjäänyt osaaminen voivat tulla yritykselle kalliiksi. Työhyvinvoinnin puuttuminen aiheuttaa usein ketjureaktion, joka vaikuttaa pahimmassa tapauksessa merkittävästi yrityksen tuloksellisuuteen. Huono työvire tarttuu helposti ihmisestä toiseen ja osastosta toiseen. Huono työvire vähentää toiminnan laatua, asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen mahdollisuutta menestyä. (2003, 65 - 66.)

### **3.1 Yksilön työhyvinvointi**

Otala määrittelee yksilön hyvinvoinnin muodostuvan fyysisestä hyvinvoinnista, psyykkisestä hyvinvoinnista, sosiaalisesta hyvinvoinnista, arvopohjasta sekä ammattitaidosta ja osaamisesta. Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa yksilön terveyttä, fyysistä kuntoa ja fyysistä jaksamista. Jotta yksilö olisi fyysisesti hyvinvoiva, tulee hänen noudattaa terveellisiä elämäntapoja, nukkua riittävästi, levätä, syödä terveellistä ravintoa ja olla fyysisesti kunnossa. Fyysisen hyvinvoinnin heikkeneminen ilmenee sairauspoissaoloina, työtapaturmina, jatkuvana väsymyksenä, oppimiskyvyn heikkenemisenä ja tämän myötä koko työyhteisön suorituskvyn laskuna. Psyykkinen hyvinvointi syntyy yksilön jaksamisesta sekä tasapainosta työn ja muun elämän välillä. Psyykkisesti hyvinvoivalla yksilöllä on oma elämä hallinnassa, hänellä on selkeitä

tavoitteita, hän on sitoutunut ja innostunut, hän kokee flow-tunteita ja omistaa itselleen mieluisia vapaa-ajan harrastuksia. Yksilön psyykkisen hyvinvoinnin heikkeneminen näkyy stressinä, uupumuksena, unihäiriönä, työkyvyn heikkenemisenä, ammattiosaamisen laskuna, motivaation ja sitoutumisen puutteena, oppimiskyvyn laskuna ja mahdollisina muina oireina kuten liiallisena alkoholin käyttönä, tupakointi- ja huumeriippuvuuksina. Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään työpaikan sisäiset ja ulkoiset ihmissuhteet eli suhteet työtovereihin, ystäviin ja perheeseen. Yksilön sosiaalisten suhteiden ongelmat eli sosiaalisen hyvinvoinnin heikkeneminen voi näkyä työpaikan ilmapiirin heikkenemisenä, syrjäytymisenä sekä vuorovaikutustaitojen ja yhteistyötaitojen heikkenemisenä. Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa myös yksilön arvopohja. Arvopohjan muodostavat yksilön omat arvot, asenteet ja sisäinen motivaatio. Yksilön hyvinvointiin keskeisesti liitetään myös ammattitaito ja osaaminen, joka on yksi neljästä osa-alueesta organisaation hyvinvoinnissa. Kuviossa 2 on esitetty yksilön hyvinvoinnin osa-alueet. (2003, 15, 20 - 23.)



KUVIO 2. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Ojala 2003, 15.)



Yksilön hyvinvointia voidaan kuvata Maslowin motivaatioteorian pohjalta. Maslowin mukaan yksilön toiminnan tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Maslowin motivaatioteoria kuvaa yksilön tarpeiden muodostavaa hierarkiaa. Hänen mukaansa yksilöllä on ainakin viisi tavoitetta eli perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Nämä perustarpeet ovat toisistaan riippuvaisia, jonka vuoksi ne kuvataan hierarkkisesti. Kun jokin yksilön tarpeista tulee melko hyvin tyydytetyksi, herää seuraavan hierarkiatason tarve dominoimaan elämää. Vähemmän tärkeän tarpeen osuus joko unohtuu, minimoituu tai kielletään. Sillä hetkellä vallitseva tarve hallitsee yksilön käyttäytymistä, sillä jo tyydytetyt tarpeet eivät ole enää aktiivisia motivaatiotekijöitä. Maslowin motivaatioteorian pohjalta on luotu Työhyvinvoinnin portaat -malli, joka on esitelty työyhteisön työhyvinvointi -alaluvun (3.2) yhteydessä. (Rauramo 2012, 12 - 13.)

### **Yksilön työhyvinvoinnin tila**

Otala toteaa, että organisaatioilla on käytössään erilaisia menetelmiä henkilöstönsä työhyvinvoinnin tukemiseksi. On ensiarvoisen tärkeää, että työyhteisöä kehitetään koko ajan. Yksilön hyvinvointia voidaan tukea monella eri tavalla. Jotta oikeat menetelmät osattaisiin valita, tulee organisaatiossa kerätä tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. Tietojen perusteella havaittuihin ongelma-kohtiin voidaan puuttua ja henkilöstön työhyvinvointia kehittää. (2003, 16.)

Yksilön työhyvinvointi ei ole yksiulotteinen ilmiö, siksi onkin tärkeää keskittyä myös työhyvinvoinnin tilan tarkasteluun. Lyhyellä aikavälillä yksilö voi kokea eritasoisia vireystiloja ja mielihyvää tai mielihyvää. Työhyvinvoinnin perustilaa tarkastellaan kuitenkin pitkällä aikavälillä. Työhyvinvoinnin perustila pysyy yleensä melko samana. Jokaisen olisi hyvä tunnistaa, millä tasolla oma työhyvinvointi on ja mihin suuntaan se on kehittymässä. Työhyvinvoinnin tilaa voidaan myös arvioida työn tuloksellisuuden perusteella. Työholisti tai stressaantunut työntekijä voi saada lyhyessäkin ajassa paljon aikaan. Jatkuva kuormitus lyhyellä aikavälillä ei enää useinkaan ole palkitsevaa ja pitkällä aikavälillä aiheuttaa työssä suoriutumisen ongelmia sekä rutiininomaisia työskentelytapoja ja ratkaisuja. Leipääntynyt yksilö ei useinkaan työskentele yhtä tarmokkaasti, vastuullisesti ja uudistumishaluisesti kuin hän motivoituneena työskentelisi. Tyytyväinen työntekijä taas tekee työnsä kelvollisesti, mutta hän ei välttämättä ponnistele parantaakseen suoritustaan koska on jo tyytyväinen nykyiseen tilaansa. Työn imun omaava työntekijä on innostunut ja aloitteellinen. Hän haluaa suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla ja tukea koko työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa. Kun organisaatiossa halutaan

edistää työhyvinvointia ja työn sujuvuutta on tärkeää tunnistaa ensimmäisenä työhyvinvoinnin tila, joka työyhteisössä vallitsee. Työhyvinvoinnin tilan kartoittamisella saadaan kokonaiskuva siitä, millaista työhyvinvointia tullaan edistämään. Eri asioihin puuttumisella on todennäköisesti erilaiset seuraukset. (Hakanen 2011, 22 - 23.)

## **Työn imu**

Hakanen kuvaa kirjassaan eudaimonista näkökulmaa yhtenä työhyvinvoinnin ajattelumallina. Hän toteaa antiikin Kreikan Aristoteleen olleen eudaimonisen ajattelumallin tunnetuin edustaja. Aristoteleen mukaan parhaimman hyvinvoinnin tilan lähteillä ollaan silloin kun yksilö saa elämässään toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan ja tehdä sitä, mikä on arvokasta ja hyveellistä tehdä. Tämän kaltaisen hyvinvoinnin tilan pohjalta voidaan kuvata työn imu -tunnetta työssä. Työn imun omaava yksilö tuntee työnsä mielekkyyden. Hän haluaa ponnistella työssään voidakseen saada aikaan tuloksia. Hän omaa riittävän suuren energiatason tulokselliseen toimintaan. Työn imu ei tarkoita sitä, että töissä tulisi olla aina kivaa. Kyseisen kivan tunne voi syntyä kovankin ponnistelun ja onnistumisen myötä. Monet työntekijät kuvaavatkin työnsä parhaimmaksi ja palkitsevimmaksi tilanteeksi jonkin haastavan ja vaikean asian, jossa on viimein onnistunut tai päässyt eteenpäin. (2011, 19 - 20.)

Hakanen toteaa työn imun kuvaavan parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa. Työssä työn imu näkyy myönteisenä ja energisenä toimintana. Työn imun omaava yksilö kokee aidosti myönteistä tunnetilaa ja motivaatiota työtänsä kohtaan. Hän lähtee yleensä mielellään aamulla töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii työstään. Työn imuun liitetään usein tunnetiloja kuten ilo, innostus ja ylpeys. Työn imu on suorassa yhteydessä yksilön terveyteen, onnellisuuteen, hyvään työsuoritukseen ja organisaation taloudelliseen menestykseen. Myönteiset tunnetilat vaikuttavat myös yksilön fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin ja taitoihin. Työn imun kokeva yksilö voi tartuttaa tunteen työtovereihinsa. Työn imun tunteen kokeminen ei ole harvinaista. Tunteen voi kokea ammatista ja alasta riippumatta. Tunteen voi kokea kerran viikossa tai joka päivä. Jotta työntekijä aidosti kukoistaa työssään, on hänen koettava työn imun tunne useammin kuin kerran viikossa. Työn imu toimii vastavuoroisuuden periaatteella: kun työn imua syntyy työolojen ja johtamisen seurauksena, haluaa työntekijä tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Työn imu ei kohdistu vain yksilöön itseensä vaan se vaikuttaa myönteisesti myös yksilön perheeseen ja muuhun elämään sekä organisaatioon, jossa hän työskentelee.

Työn imua kokevat työntekijät:

- ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia
- auttavat vapaaehtoisesti työtovereitaan
- luovat asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta
- ovat tuottavia
- ovat sitoutuneita työhönsä ja työyhteisöönsä
- haluavat jatkaa työelämässä pitkään
- tartuttavat työn imun tunteen muihin
- ovat terveempiä
- kokevat työn rikastuttavan muuta elämää
- ovat tyytyväisempiä rooliinsa puolisona ja vanhempana
- ovat kaiken kaikkiaan onnellisempia kuin muut työntekijät

(2011, 38 - 42.)

Manka kuvaa kirjassaan työyhteisössä toteuttavia menetelmiä, joiden avulla työstressi voidaan muuttaa työn iloksi. Työstressi on tiettyyn rajaan saakka normaali ja positiivinen tunnetila. Yksilö kestää tilapäisen stressin ja uupumisen jos työ tuntuu mielekkäältä ja haasteelliselta. Pieni stressitila toimii usein yksilön vireystilaa kohentavana voimana. Tällöin yksilön elimistö on niin sanotusti valmiustilassa ja yksilö kykenee toimimaan nopeasti. Stressitilan jälkeen elimistön on kuitenkin palauduttava normaaliksi sillä elimistö ei kestä kyseistä hälytystilaa jatkuvasti. Yksilön elimistön ollessa normaalitilassa elimistö lepää. Jos elimistö ei välillä lepää, se alkaa oireilla. Usein vakava uupumus ja raskustila syntyy vaivihkaa. (2006, 173 - 174.)

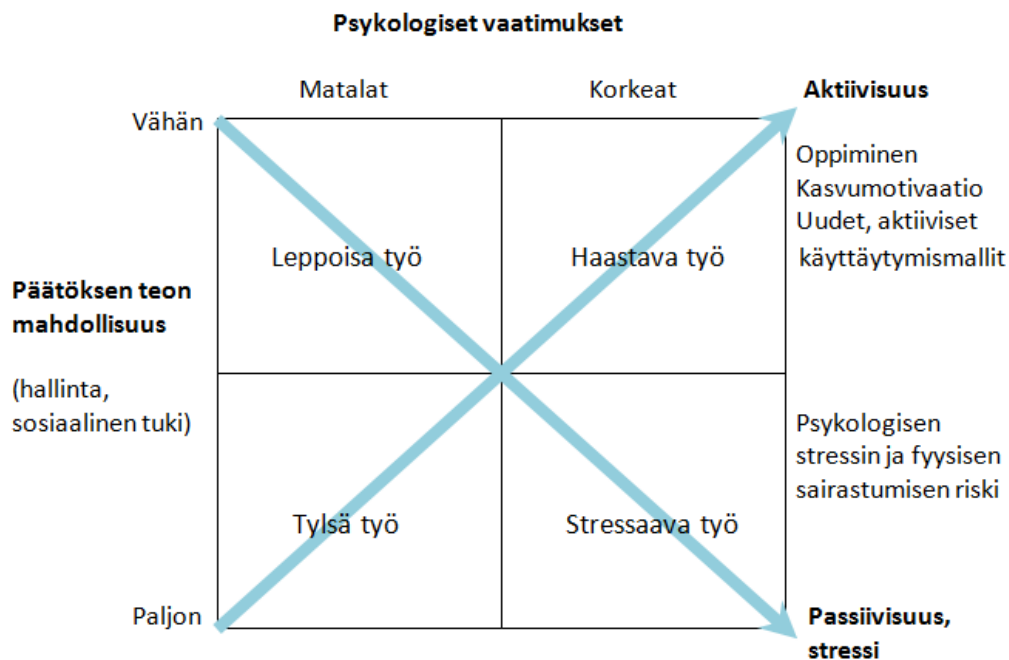
Manka kuvaa kirjassaan tekijöitä, joiden avulla työn iloa voidaan lisätä ja työuupumukseen johtavia tilanteita välttää. Työn ilon saavuttamisessa ensiarvoisen tärkeää on tiedostaa mahdollinen uhka. Mahdollisten uhkien tiedostaminen ja tilanteisiin ennakoiminen auttavat välttämään monet riskit. Usein asioihin reagoiminen on entistä vaikeampaa siinä vaiheessa kun ote on jo kadonnut. Tiedostaminen lähtee liikkeelle organisaation arvojen tunnistamisesta kuten siitä, minkälaista työsuoritusta pidetään hyvänä. Yksi mahdollisuus työn ilon lisäämiseen löytyy muutosten ja epävarmuuden hallinnasta. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset tulee olla perusteltuja. Yksi työn iloa mahdollistava tekijä on informaation hallinta. Jokaisen tulisi tietää,

mistä tiedon saavuttaa. Yksilön tietämys on rajallinen, joten jokaisen on hyvä tietää, keneltä puuttuvan tiedon voi hankkia. Tiedon yhdisteleminen vähentää yksittäisen ihmisen painetta ja tiedon hankkimiseen kuluva aikaa. Tiivis vuorovaikutus, keskinäinen luottamus, yhteistyöhön perustuvat työkäytännöt ja yhteiset tapaamiset edistävät sekä yksilön että työyhteisön työn iloa. Näiden avulla työyhteisössä opitaan toimimaan yhdessä, vaihtamaan asiantuntemusta ja jakamaan niin sanottua hiljaista tietämystä. Yksilöön kohdistuvaa painetta helpottavat myös selkeät pelisäännöt sähköpostin ja muiden viestimien käytöstä. Stressiä vähentäviä tekijöitä ovat oman työn hallinnan tunne, arvostuksen kokeminen, työn yksitoikkoisuuden vähentäminen, perustehtävien selkeys ja yksilöön kohdistuvien odotusten tiedostaminen. Työssä koetut uudet virikkeet auttavat usein työn ilon säilyttämisessä ja uupumuksen välttämässä. Virikkeitä voivat olla muun muassa työnkierto, työnohjaus ja mentorointi. Yksilö voi myös itse vaikuttaa oman työn ilonsa tilaan. Yksilön näkökulmasta katsottuna työstressiä voivat vähentää oma aktiivisuus elämän muutoksissa, omien hiostajien ja tunteiden tunnistaminen, tavoitteiden ja itseen kohdistuvien vaatimusten tunnistaminen, terve itsekkyys, elämänalueiden välinen tasapaino sekä myönteisyyden opettelu. (2006, 176 - 179.)

### **Oman työn hallinta**

Manka toteaa, että yksilön kokemaa stressiä voidaan tarkastella muun muassa yksilön ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tässä näkökulmassa tarkastellaan samanaikaisesti ympäristön stressitekijöitä ja yksilön stressireaktioita. Eräs yksilön ja ympäristön välistä vuorovaikutusta kuvaava malli on työn hallinnan malli. Työn hallinnan mallissa työn psykologisten vaatimusten ja oman työn hallinnan mahdollisuuksien perusteella syntyy joko aktiivinen tai passiivinen työ. Aktiivinen työ on työhyvinvointia lisäävää ja passiivinen työ voimavaroja kuluttavaa. (2011, 56 - 57.)

Mankan esittämässä työn hallinnan mallissa on kaksi diagonaalia, jotka ovat aktiivisuus- ja passiivisuus- eli stressi taso. Aktiivisuustasossa työn hallinta ja vaatimukset ovat tasapainossa, kun taas stressitasossa ne ovat epätasapainossa. Työn hallinnan malliin on myöhemmin lisätty kuuluvaksi myös työn sosiaalinen tuki, jolla oletetaan olevan vaikutus työn hallinnan ja vaatimusten terveyteen vaikuttamisen lieventäjänä. Kuviossa 3 on esitetty työn hallinnan malli. (2011, 56 - 57.)



KUVIO 3. Työn hallinnan ja vaatimusten malli (Manka 2011, 57.)

Työn hallinnan mallin lähtökohtana on ajatus, että päätöksenteon mahdollisuus vähentää stressiä mutta lisää oppimishalua. Passiivisuus-aktiivisuus ulottuvuutta voidaan verrata tuottavuus-motivaatio näkökulmaan. Se ennustaa, kuinka työntekijät voivat pysyä muuttavassa toimintaympäristössä oppimis- ja kehittymiskykyisinä, sitoutuneina ja tuottavina. Aktiivinen työ edistää oppimista ja kehittymistä. Samalla se ehkäisee haitallisen stressin kehittymistä. Passiivinen työ ei taas tue työmotivaatiota, oppimista ja innovatiivisuutta. Passiivisessa työssä työntekijän ei tarvitse käyttää tietojaan ja taitojaan. Stressitila estää työntekijää oppimista uutta. Työn hallinnan tunne lisää työntekijän työtyytyväisyyttä, sitoutumista, parempaa työsuoritusta ja työmotivaatiota. Hyvä työn hallinta vähentää työntekijän ruumiillista ja henkistä oireilua, sairauspoissaoloja ja työntekijä vaihtuvuutta. Työn hallin puute vaikuttaa työntekijään negatiivisesti. Työntekijän usein kokiessa vähäistä vaikutusmahdollisuutta, hänen valmiustasonsa toimia samanlaisissa ja erilaisissakin tilanteissa heikkenee. Työn hallinnan puute näkyy työntekijässä siten, ettei hän usko voivansa vaikuttaa asioihin eikä edes yritä muuttaa tilannetta. (Manka 2011, 57 - 58.)

### 3.2 Työyhteisön työhyvinvointi

Työterveyslaitos kuvaa hyvinvoivaa ja toimivaa työyhteisöä paikaksi, jossa tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö on toimivaa. Työyhteisön kehittämistyö suunnataan tulevaisuuteen ja etusijalla ovat ratkaisukeskeiset ja ennaltaehkäisevät toimintatavat. Kehittämistyö on jatkuvaa ja sen pääpaino on ennen kaikkea henkilöstön sitoutumisen kehittämisessä. Hyvinvoivan työyhteisön muutostenhallinta on tehokasta ja ongelmat ratkaistaan rakentavasti. Hyvinvoivan työyhteisön henkilöstö on motivoitunut, vastuuntuntoinen ja muutosvalmis. Työyhteisön hyvinvointi on jokaisen vastuulla. Työhyvinvoinnin edistäminen on johdon, esimiesten ja henkilöstön tiivistä yhteistyötä. Työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto ovat myös olennainen osa tervettä työyhteisöä. Työntekijän sitoutumisella on olennainen merkitys työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Työntekijän on saatava kokea sekä yhteenkuuluvuuden että itsenäisyyden tunteita. Työntekijän on koettava myös pärjäämisen tunnetta. Hyvässä työyhteisössä henkilöstö tietää tavoitteet ja vastuut. Hyvinvoivan työyhteisön henkilöstö kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan työssään. Työn on oltava palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2012a, hakupäivä 9.8.2012.)

Rauramo esittää kirjassaan Työhyvinvoinnin portaat mallin, joka perustuu Maslowin motivaatioteoriaan. Työhyvinvoinnin portaat -malli kuvaa yksilön perustarpeita suhteessa työhön ja tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Jokainen porras kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Mallin tarkoitus on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia tekijöitä ja malleja sekä auttaa kehittämään yksilön, työyhteisön ja organisaation hyvinvointia. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa portaat (pohjautuen Maslowin motivaatioteorian tarvehierarkiaan) on nimetty uudelleen: *terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen*. Seuraavassa kuvataan jokainen porras erikseen. (2012, 13.)

#### 1.porras: Terveys

Rauramo kuvaa kirjassaan, kuinka maailman terveysjärjestö (WHO) määrittää terveyden täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi. Terveys ei siis tarkoita pelkästään sitä, ettei ole sairautta. Terveys on tärkeä arvo kaikkialla maailmassa. Terveyden edistäminen on toimintaa ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin aikaansaamiseksi ja sairauksien ehkäisemiseksi. Terveyden edistämisen tavoitteena on terveyttä suojaavien tekijöiden

vahvistaminen, elintapojen muutos terveellisemmäksi ja terveyspalveluiden kehittäminen. Terveyden edistäminen on terveyteen sijoittamista, voimavarojen kohdentamista ja terveyden taustatekijöihin vaikuttamista. Työyhteisössä terveyden edistäminen tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jonka tavoitteena on:

- henkilöstön terveyden lisääminen
- henkilöstön toimintakyvyn lisääminen
- kansantautien sekä työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien ja muiden terveydellisten ongelmien vähentäminen
- ennen aikaisten eläkkeiden vähentäminen

(2012, 26.)

Rauramon mukaan terveellisillä elämäntavoilla ja työelämää kehittämällä voidaan vaikuttaa moniin hyvinvointia haittaaviin tekijöihin. Näitä hyvinvointia haittaavia tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa, ovat muun muassa tuki- ja liikuntaelinsairaudet, sydän- ja verisuonitaudit, aineenvaihduntasairaudet ja mielenterveysongelmat. Terveyttä voidaan vaalia sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Liikunnalla on merkittävä vaikutus yksilön terveyteen ja työkykyyn. Terveys ja fyysinen kunto auttavat jaksamaan niin työssä kuin vapaa-ajalla. Liikunnan avulla voidaan edistää työ- ja toimintakyvyn lisäksi fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Lyhytkestoisestakin liikunnasta on hyötyä. (2012, 27.)

Yksilön oman vapaa-ajan liikunnan lisäksi työpaikka voi kannustaa liikkumaan työpaikkaliikunnan muodossa. Työpaikkaliikunnan tavoitteena on saada liikkumattomat yksilöt aloittamaan liikunnan, kannustaa satunnaisia liikkujia säännölliseen liikuntaan ja tukea aktiivisia liikkujia. Työpaikkaliikunta edistää työviihtyvyyttä ja yhteishenkeä. Hyvinvoiva ja hyväkuntoinen työntekijä pystyy antamaan täysipainoisen työpanoksensa. Työpaikkaliikuntaa voi toteuttaa esimerkiksi seuraavissa muodoissa: työyhteisön liikunta- ja TYKY-päivät, erilaiset kampanjat, kannustimet, mahdolliset opastetut kokeilut eri lajeihin, kunnon testaus, asiantuntijan laatima henkilökohtainen kunto-ohjelma ja liikunta-aktiivisuuden seuranta. (Rauramo 2012, 28.)

Yksi terveyden edistämisen keino on myös terveellinen ravinto. Terveellinen ravinto pitää sisällään tasapainoisesti eri ravintoaineita ja takaa energian saannin. Terveellinen ravinto, joka edistää terveyttä ja työkykyä, on monipuolinen ja värikäs. Ruuasta tulee saada kuituja,

hiilihydraatteja, valkuaisaineita, rasvoja, vitamiineja ja kivennäisaineita. Veden riittävä juominen on erittäin tärkeää muun muassa ravintoaineiden kulkeutumisen ja vireystilan kannalta. Yksilön terveellisen ravinnon saannin näkökulmasta työpaikkaruokailulla on suuri merkitys. Lounashetki tarjoaa työntekijälle ravinnon saannin lisäksi virkistymistauon, jonka aikana työntekijä saa levätä, irtautua työstään ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. Jos työpaikalla ei ole järjestetty työpaikkaruokailua, työntekijä voi tauollaan syödä omia eväitään, joka tulisi myös koota yleisen lautasmallin mukaan. (Rauramo 2012, 29 - 30.)

Unella ja levolla on myös suuri vaikutus terveyteen. Yksilön tulisi saada yön aikana riittävästi unta seuraavan päivän vireystilan säilyttämiseksi. Vähäinen yöuni, unettomuus ja päivän aikainen väsymys vaikuttavat työntekijän työ- ja toimintakykyyn. Unettomuus saattaa usein olla työperäistä. Unettomuuteen voivat vaikuttaa ylityöt, stressi töissä, ylikuormitus, työperäinen masennus ynnä muu sellainen. Ennen nukkumaan menoa on hyvä rauhoittua jonkun mielekkään asian parissa eikä tehdä ylitöitä, kotitöitä tai etätehtäviä. (Rauramo 2012, 32.)

## **2. porras: Turvallisuus**

Työhyvinvoinnin portaat -mallin toinen porras käsittelee turvallisuutta. Jokaisella on oikeus turvalliseen työympäristöön. Jokaisen on voitava palata töistä kotiin terveenä eli kärsimättä tapaturmista, työperäisistä sairauksista, kiusaamisesta, häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta. Turvallisuus liitetään myös toimeentulon ja työsuhteen pysyvyyden tunteeseen. Kenenkään ei pitäisi kokea epävarmuutta työnsä pysyvyydestä. Pelko ja epävarmuus heikentävät myös tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. (Rauramo 2012, 70.)

Turvallinen työyhteisö luodaan organisaation ja henkilöstön yhteistyöllä. Sitä turvallisempi työyhteisö, mitä laajempaa yhteistyö sen eteen on. Turvallisuuden ylläpitäminen edellyttää jokaisen työyhteisön jäsenen sitoutumista. Oleellista turvallisuuden toteuttamisessa on jokaisen työyhteisön jäsenen, aina ylintä johtoa myöten, sitoutuminen turvallisiin työ- ja toimintatapoihin. Työyhteisössä on aina noudatettava työn turvallisuuden takaamiseksi asetettuja sääntöjä ja määräyksiä. Samoin kuin jokaisen toivotaan osallistuvan aktiivisesti turvallisuuden edistämiseen ja kehittämiseen. (Rauramo 2012, 70.)

Rauramo kuvaa kirjassaan turvallisuusjohtamisen merkitystä turvallisuuden hallinnan kannalta. Turvallisuusjohtaminen on turvallisuuteen, terveyteen ja ympäristöön liittyvien asioiden



kehittämistä ja johtamista. Se pitää sisällään työyhteisön riskien kartoittamisen ja arvioinnin sekä toiminnan suunnittelun, toteutuksen ja seurannan. Turvallisuuden hallinnan kehittämistyön on oltava suunnitelmallista ja järjestelmällistä; se myös edellyttää koko henkilöstön sitoutumista. Turvallisuusjohtamisen avulla pyritään ehkäisemään turvallisuuteen liittyviä riskejä. Riskeihin varautuminen on tapaturmien, vaarojen ja vahinkojen ennaltaehkäisemistä. Turvallisuuden hallinta kohdistuu työyhteisössä henkilöstön lisäksi asiakkaisiin, muihin sidosryhmiin, tietoon, omaisuuteen ja toimintaympäristöön. (2012, 71.)

Turvallisuuden hallinnassa on lähdettävä liikkeelle ajatuksesta, että jokainen tapaturma on ennaltaehkäistävissä. Työpaikalla tulee asettaa tavoitteet tapaturmien vähentämiseksi. Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana on hyvä olla nolla tapaturmaa -ajatus. Turvallisten työ- ja toimintatapojen lisäksi työntekijöitä tulee kannustaa raportoimaan jokaisesta pienestäkin vaaratilanteesta. Tällöin raportoituihin vaaratilanteisiin voidaan reagoida tarpeeksi varhaisessa vaiheessa ja suorittaa korjaavia toimenpiteitä tapaturmien ehkäisemiseksi. Lievien tapaturmien ja vaaratilanteiden lisäksi työpaikalla voi sattua läheltä piti -tilanteita ja materiaalivaurioita. Jäävuoren huippuna ovat kuolemaan johtaneet tapaturmat, vakavat tapaturmat ja pysyvä työkyvyttömyys. Näiden lisäksi työpaikalla voi esiintyä työväkivaltaa, joka on yksi turvallisuusriskeistä. Koko työyhteisön henkilöstö on hyvä ottaa mukaan turvallisuusriskien arviointiin ja turvallisuutta koskevan kehittämissuunnitelman laatimiseen. Asiantuntijoina turvallisuutta koskevissa asioissa konsultoi työsuojelu- ja työterveyshuoltohenkilöstö. (Rauramo 2012, 72 - 73.)

Turvallisessa ja hyvässä työyhteisössä työtoverit auttavat ja tukevat toisiaan. Ongelmiin puututaan ajoissa ja tarkkaillaan työtoverin jaksamista mahdollisen avun antamiseksi. Hyvässä työyhteisössä jokainen pystyy olemaan oma itsensä ja pyytämään apua tarpeen vaatiessa. Hyvässä työyhteisössä arvostetaan erilaisia ihmisiä ja jokainen voi kokea tulevansa hyväksytyksi. Työyhteisön turvallisuuden kehittämiseen voi käyttää apuna esimerkiksi kehityskeskusteluja ja ilmapiirimittauksia. Työn on kuitenkin tarjottava joitakin haasteita, jotta välttyttäisiin pitkästymiseltä ja rutinoitumiselta. Ristiriitatilanteet, kriisit ja stressi, joista on selvitty onnistuneesti, antavat usein uutta pontta työn kehityssuuntaan. Työelämän arkipäivään voi liittyä monenlaisia ongelmia, jotka koetaan ikäviksi: tiedon panttaus, ikävä juoruilu, epäasiallinen käytös, häirintä, kiusaaminen, väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet. Kiusaamisen, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun taustalla voi olla monenlaisia syitä, mutta muutamia esimerkkejä ovat epäselvät tavoitteet, epäselvät tehtäväalueet, yhteisen keskustelukanavan puuttuminen sekä tiedon kulun, päätöksen teon ja

palautteen antamisen ongelmat, työpaineet, kiire, vahva kilpailukulttuuri, kuormittavat muutostilanteet, työsuhteeseen liittyvä epävarmuus ja yksityiselämän ongelmat. Esimiehellä on velvollisuus puuttua työpaikalla tapahtuvaan terveydelle haitalliseen häirintään, kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun. Tällä tarkoitetaan työyhteisössä tapahtuvaa toistuvaa ja pitkäaikaista kielteistä, loukkaavaa ja alistavaa käytöstä toista ihmistä kohtaan. Terveydelle haitallinen häirintä, kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu voi ilmetä uhkailuna, pelotteluna, pilkkaamisena, vihjailuna, vähättelynä, sukupuolisena ahdisteluna ja syrjintänä. (Rauramo 2012, 86 - 87.)

### **3. porras: Yhteisöllisyys**

Rauramo kuvaa yhteisöllisyyttä työpaikan näkökulmasta erittäin tärkeäksi asiaksi. Ihminen haluaa olla rakastettu, hyväksytty ja huomattu. Jokainen haluaa tuntea itsensä tarpeelliseksi. Yhteisö, jossa ihminen voi tuntea näitä yhteenkuuluvuuden ominaisuuksia, on usein tärkeä. Yhteisöllisyyden myötä ihmisen itsetunto rakentuu ja vahvistuu. Hyvässä työyhteisössä ihminen loistaa parhaimmillaan. Yhteisöksi voidaan kutsua rajattua muodostumaa, jossa vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat olennaisia osatekijöitä. Yhteisön yhteenkuuluvuuden tunne syntyy jaetuista päämääristä, joita kohti koko yhteisö pyrkii. Työyhteisön rooli yhteisöllisyyden muodostajana saattaa olla usein liian korostettu. Työyhteisöön liittyvät ihmissuhteet ovat tärkeitä, mutta ne eivät pysty useinkaan tarjoamaan yhtä pitkäaikaisia ja syvällisiä suhteita kuin esimerkiksi perhe- ja ystäväsuhteet ovat. (2012, 104 - 105.)

Jokaisella ihmisellä on oma roolinsa työyhteisössä. Työyhteisön sisäisillä ihmissuhteilla on erittäin tärkeä merkitys työmotivaation, työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisön ihmissuhteiden ollessa yhteistyökykyisiä, avoimia ja luottamuksellisia myös organisaatio saavuttaa parempia tuloksia. Hyvä ja toimiva työyhteisö rakentuu pitkälti luottamuksen varaan. Luottamukselliset suhteet työyhteisössä herättävät yhteenkuuluvuuden tunteen. Luottamus herättää myös avoimuuden ihmisten välille. Avoimuus näkyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. Yksilö tasolla avoimuus näkyy omien mielipiteiden vapaaehtoisena jakamisena, rohkeutena puuttua ongelmakohtiin ja niin edelleen. Organisaatio tasolla avoimuutta kuvaa esimerkiksi se, ollaanko tarvittaessa tavoitettavissa ja informoidaanko työhön liittyvistä asioista tarpeeksi. (Rauramo 2012, 105 - 106.)

Työyhteisön ilmapiiri voidaan määritellä työyhteisössä työskentelevien ihmisten mielipiteiden summana. Työyhteisön sisällä saattaa esiintyä useitakin erilaisia ilmapiirejä. Hyvän työilmapiirin

piirteitä ovat muun muassa seuraavat: hyvät esimies-alaissuhteet, hyvät käytöstavat, hyvä tiedonkulku, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, selkeä työnjako, tiedonkulku- ja saanti, työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvät joustot, työrauha, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, yhteiset päämäärät, yrityskulttuuri, yhteiset arvot, yhteisöllisyys, yhteishenki ja yhteiset tavoitteet. Ilmapiirin mittaaminen ei ole kovinkaan helppoa, sillä ilmapiiri käsitteenä on hyvin moniulotteinen. (Rauramo 2012, 107 - 108.)

#### **4. porras: Arvostus**

Yksilön kokemaan arvostuksen tunteeseen vaikuttaa hyvin pitkälle se, kuinka hän itse arvostaa itseään ja työtään. Jokaista ihmistä tulisi arvostaa ja jokaisen työpanokselle antaa arvoa. Yksilö kokee merkittävänä sellaisen ihmisen osoittaman arvostuksen, jonka hän kokee erityisen tärkeänä ihmisenä. Näitä tärkeitä ihmisiä voivat olla esimerkiksi lähiesimies, perheenjäsenet, työtoverit tai ystävät. Arvostuksen tulee liittyä todelliseen osaamiseen ja kykyihin eli arvostuksen saamisen edellytys on todellinen pätevyys jollain tietyllä alueella. (Rauramo 2012, 124.)

Rauramo kuvaa arvostuksen merkitystä suhteessa siihen, mitä työ yksilölle merkitsee. Työn merkitys ihmisen elämässä on alkanut korostua tähän päivään tultaessa. Tähän on vaikuttanut muun muassa kulutustottumusten muutokset. Työ mahdollistaa sen, että on varaa tehdä hankintoja entistä enemmän ja ostaa entistä kalliimpia tuotteita. Kulutuksesta on tullut nykypäivänä useille yleinen vapaa-ajan viettotapa. Rauramo kuvaa kuusi eri näkökulmaa, joiden mukaan työhön voidaan suhtautua: keikka, homma, ammatti, ura, kutsumus ja elämäntehtävä. Ihminen, joka suhtautuu työhönsä keikkana, ajattelee työn ainoastaan tulojen hankkimisen kanavana. Työ on hänelle välttämätön paha ja häiritsevä tekijä. Ihminen, joka suhtautuu työhönsä hommana, saattaa pitää työn tekoa mukavanakin asiana varsinkin hyvässä seurassa. Pääosin työ on hänelle vain tulonhankkimiskanava ja hän saattaa vaihtaa homman helposti uuteen. Kun työ koetaan ammattina, sitä myös arvostetaan. Tästä näkökulmasta katsottuna työ tuottaa tyydytystä tekijälleen. Yksilön kokiessa työn urana, hän haluaa jatkuvasti kehittää omaa työtään, edetä urallaan ja ottaa siinä enemmän vastuuta. Joillekin työ on kutsumus. Tällöin ihminen tuntee toteuttavansa sisintä itseään ja palvelevansa muita. Nykypäivän palkkatyö on hyvin pitkälle syrjäyttänyt tämänkaltaisen kutsumustyön. Työ voi olla myös elämäntehtävä. Tällöin yksilö omistautuu täysin työlleen ja uskoo työnsä hyödyttävän merkityksellisesti yhteiskuntaa. Elämäntehtävä-näkökulmaan voi liittyä uskonnollinen näkemys ihmisistä korkeammasta tehtävän antajasta. (2012, 124 - 125.)

Rauramon mukaan yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuloksellisuuden näkökulmasta katsottuna arvostuksen osoittaminen työyhteisössä on erittäin tärkeää. Työyhteisön menestys ja korkea suoritustaso paranevat tasavertaisen vuorovaikutuksen seurauksena. Vuorovaikutuksen tulee olla myönteistä, jossa käytetään paljon hyväksyviä, kannustavia, rohkaisevia ja arvostavia ilmaisuja. Huippumenestyksen taustalla on myös toisten mielipiteiden kysyminen. Toisen mielipiteen kysyminen ja huomioon ottaminen ovat kannattavia keskivertoa useammin. Huonosti menestyvissä työyhteisöissä jokaisella on vain aikaa kertoa omia mielipiteitään eikä kukaan kuuntele muita. Työyhteisön vuorovaikutuksen on hyvä pitää sisällään seuraavia asioita:

- taito sanoa omat ajatukset selkeästi ja ajallaan
- taito sovittaa omia tavoitteita ja ajatuksia toisten mielipiteisiin
- taito kuunnella ja ottaa toisten mielipiteet huomioon
- taito ottaa vastaan palautetta sekä muuttaa ja sopeuttaa oma toiminta sen mukaan
- taito tehdä avoimia kysymyksiä
- taito keskustella positiivisessa hengessä
- taito saada toinen tuomaan ajatuksiaan esiin

(2012, 128.)

Esimiehen antama rakentava palaute on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta tärkeitä. Esimiehen antaman palautteen perusteella yksilö voi arvioida omaa työtään, korjata virheitä, kehittää työtään sekä saada työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemuksia. Useissa ilmapiirikyselyissä henkilöstö kertoo saavansa palautetta aivan liian vähän tai ei ollenkaan. Työhyvinvoinnin kannalta tällainen tilanne on huono. Tällöin yksilö saattaa kokea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Esimiehen tulee varata aikaa palautteen antamiseen. Yhteiset kokoukset ja tilaisuudet sekä kahdenkeskiset kohtaamiset ovat hyviä palautteenantokanavia. Esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa voi esittää kiitosta, rakentavaa kritiikkiä, ideoita ja ehdotuksia sekä puntaroida niitä. Esimiehen on hyvä huomioida ja antaa positiivista palautetta silloin kun työntekijä on onnistunut. Palaute on hyvä antaa konkreettisesti, jotta työntekijä pystyy yksilöimään, mitä asiaa palaute koskee. Myös negatiivinen palaute tulee osata ilmaista oikein. Negatiivisen palautteen yhteydessä esimiehen tulee myös rohkaista työntekijää. Sekä yksilöllistä että yhteisöllistä kannustusta tarvitaan päivittäin. (Rauramo 2012, 135 - 136.)

## 5. porras: Osaaminen

Rauramo määrittää osaamisen yhtenä kilpailukyvyyn perustana niin yksilön, yhteisön, organisaation kuin yhteiskunnan kannalta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja omaksumista. Oppiminen voi tapahtua sekä työssä että vapaa-ajalla. Työyhteisön oppimisen tulee suuntautua tulevaisuuteen. Tulevaisuutta tulee ennakoida, jolloin pelkkä osaamisaukkojen täyttäminen ei riitä. Oppimisesta tulee muodostaa jatkuva prosessi. Työyhteisön henkilöstön tulee osallistua tähän prosessiin sekä omaksuvat niistä tietoa ja taitoja. Myös yksilön oman osaamisen kehittäminen on tärkeää. Etenkin työmarkkinoiden näkökulmasta katsottuna yksilön osaamisella on suuri merkitys kilpailutilanteessa. Osaaminen edistää yksilön jaksamista ja hyvinvointia. Jatkuva oppiminen antaa yksilölle mahdollisuuden selvitä muuttuvassa maailmassa ja työelämän muutoksissa. Työllistyminen on sitä todennäköisempää, mitä paremmin yksilön ammattitaito vastaa nykytyöelämää. Myös yleissivistävän koulutuksen merkitys on tärkeä. (2012, 146.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen tietää organisaation vision ja tavoitteet. Jokaisella yksilöllä on työyhteisössä oma rooli näiden päämäärien saavuttamiseksi. Jokaisen on kehitettävä omaa osaamistaan näitä tavoitteita ja päämääriä silmälläpitäen. Osaamisen johtaminen on oppimismahdollisuuksien luomista työyhteisön henkilöstölle. Osaamisen johtaminen pitää sisällään myös osaamiskulttuurin, joka kannustaa hankkimaan uutta osaamista ja jakamaan omaa osaamistaan. Osaamista tulee johtaa yhtenä strategisena resurssina. Organisaatiossa tulee määrittää sen nykyinen osaamisen taso ja tulevaisuuden tarpeet osaamisen näkökulmasta, jotta osaamisen kehittäminen olisi mahdollista. Organisaatiossa on pohdittava, millaista osaamista juuri me tarvitsemme tulevaisuudessa, jotta organisaatiomme visio, tavoitteet ja päämäärät saavutettaisiin. Osaamisen nykytilaa voidaan arvioida esimerkiksi pohtimalla yhdessä työn ydinprosessit, määrittämällä prosesseissa tarvittavat tehtävät ja kirjaamalla jokaisen työntekijän osaaminen kunkin tehtävän kohdalla jollain tietyllä asteikolla. (Rauramo 2012, 147 - 148.)

Sopivassa määrin haastava työ edistää työn tuloksellisuutta sekä yksilön motivaatiota, kehittymistä ja hyvinvointia. Työn tulee myös tarjota oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita, jotta se olisi työhyvinvoinnin kannalta merkittävää. Edellä kuvatut työn ominaisuudet lisäävät työntekijän motivaatiota työtään kohtaan, joka taas mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Organisaation johdolla on iso rooli työntekijöiden oppimisessa. Johdon tulee luottaa työntekijöihinsä ja jakaa vastuita työntekijöilleen. Tämä mahdollistaa työssä oppimisen niin yksilö,

työyhteisö kuin organisaatio tasolla. Työntekijöille tulee antaa sopivassa määrin valtaa ja vastuuta sekä mahdollisuus kehittää omaa työtään. Työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta on oleellista, että työntekijä osaa itse suunnitella ja kehittää työtään, työympäristöään ja työtapojaan. On myös oleellista, että työntekijä hallitsee työssään tarvitsemien koneiden, laitteiden ja muiden työvälineiden käytön. Työssä saa sopivassa määrin erehtyä ja tehdä virheitä, sillä virheistä oppii. Työhyvinvoinnin kannalta on myös merkittävää, että työssä oppiminen tukee yksilön kehitystä ja elämän tasapainoa. (Rauramo 2012, 156 - 157.)

### **3.4 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus**

Otala ym. kuvaavat kirjassaan työhyvinvointi tuloksen tekijänä, yrityksen kilpailukyvyyn muodostumista kilpailukykytekijöiden avulla. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat: kustannustehokkuus ja tuottavuus, laatu ja asiakastyytyväisyys, innovaatiokyky, kyky solmia oikeanlaisia sidosryhmäsuhteita sekä kyky hankkia palvelukseensa hyviä osaajia ja pitää heidät yrityksen palveluksessa. Yrityksen on kyettävä olemaan kilpailukykyinen sekä tuote- ja palvelumarkkinoilla että työntekijämarkkinoilla. Vain tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä kykenee olemaan yrityksen kannalta tuottava ja luomaan asiakastyytyväisyyttä. Jokaiseen kilpailukykytekijään voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla. (2003, 49.)

Työhyvinvointi vähentää yrityksessä syntyviä kustannuksia. Työhyvinvoinnilla saavutetaan pienemmät sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannukset. Työhyvinvointi vaikuttaa siis suoraan yrityksen kustannustehokkuuteen, joka puolestaan näkyy positiivisesti yrityksen tuottavuudessa ja kannattavuudessa. Kustannustehokkuudella on myönteinen vaikutus yrityksen hintakilpailukykyyn. Työhyvinvointi parantaa myös työyhteisön ilmapiiriä sekä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnin ollessa kunnossa yrityksen palvelutaso paranee. Tämä merkitsee parempaa toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä, joilla on taas positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Työhyvinvointitoiminnalla on myönteinen vaikutus myös yksilön ja organisaation oppimiseen. Oppiminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen kilpailuedun säilymisen näkökulmasta. Kilpailuedun säilyttäminen edellyttää yritykseltä uusia palveluita ja tuotteita eli innovatiivisuutta. Työhyvinvointi lisää työntekijöiden innostusta ja sitoutumista työtään kohtaan. Tämä näkyy parempana yritysimagona. Hyvä yritysimago antaa yrityksestä ulospäin kuvaa haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. Tämän seurauksena yritykselle voi avautua mahdollisuuksia uusille markkinoille, joka taas edesauttaa kilpailukykyyn säilyttämisessä. (Otala ym. 2003, 49.)

Työhyvinvointi vaikuttaa jokaiseen kilpailukykytekijään. Yritys voi tehdä valintoja sen suhteen, mitä kilpailutekijöitä ja kilpailustrategiaa yrityksessä käytetään. Näiden pohjalta työhyvinvointitoiminnot on helpompi valita juuri omia kilpailukeinovalintoja hyödyttäviksi. Yrityksen työhyvinvointistrategia kulkee täten käsikädessä yrityksen kilpailustrategian kanssa. Työhyvinvointi voidaan nähdä niin sanottuna kilpailukyvyyn luojana. Esimerkiksi yrityksen tavoitellessa kasvua ja uusia tuotteita, yrityksen työhyvinvoinnilla pyritään vaikuttamaan osaamiseen ja ilmapiiriin. Osaaminen ja ilmapiiri tukevat yksilön innovatiivisuutta, osaamisen jakamista ja innostusta. Tässä tapauksessa työhyvinvoinnin avulla voidaan vaikuttaa myös yrityksen imagoon, joka houkuttelee yritykseen osaajia ja yhteistyökumppaneita. (Ojala ym. 2003, 50 - 51.)

Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että työhyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on yhteys. On osoitettu, että yrityksen on kannattavaa sijoittaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan pitää myös yhtenä kilpailukeinona. Työhyvinvointi on juuri se kilpailukeino, jolla luodaan yrityksen kestävää tuloskehitystä. Kestävä tuloskehitys pohjautuu juuri siihen, että työhyvinvoinnin avulla työntekijät jaksavat tehdä tulosta vuodesta toiseen. Työhyvinvointitoimenpiteiden tulosvaikutukset voivat olla sekä välillisiä että välittömiä. Jotkut työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteet saattavat lisätä yrityksen kannattavuutta vaikka välitön tuottavuus ei lisääntyisikään. Esimerkiksi parantunut työhyvinvointi lisää asiakastyytyväisyyttä, jonka seurauksena asiakkaiden maksuhalukkuus voi lisääntyä. (Ojala ym. 2003, 51 - 52.)

Manka toteaa myös työhyvinvoinnin ja yrityksen tuloksellisuuden olevan sidoksissa toisiinsa. Toteamus perustuu Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen tekemään selvitykseen työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista. Selvitys perustuu noin viidenkymmenen organisaation tietoihin vuosilta 1997-2000. Tutkimuksen tulokset ovat terveellä järjellä pääteltävissä, mutta niiden uskottavuutta lisää tilastollinen tutkimustieto. Tutkimuksen mukaan henkilöstön tyytyväisyys on suoraan sidoksissa asiakastyytyväisyyteen (+0,46), johtamiseen (+0,70) ja osaamisen kehittämiseen (0,81). Henkilöstön tyytyväisyydellä on yhdessä esimiestoiminnan kanssa suuri merkitys yrityksen tuottavuuteen (+0,88) pitkällä aikavälillä. Yksinkertaisesti todettuna tyytyväisen henkilöstön kautta syntyy tuloksia. (2006, 11 - 12.)

Tutkimustulosten osoittamat suluissa olevat korrelaatiokertoimet kuvaavat henkilöstön työhyvinvoinnin ja yrityksen tuloksellisuuden riippuvuuden voimakkuutta. Riippuvuuden voimakkuus voi olla maksimissaan 1. Tilastollinen tutkimus osoittaa sen, että henkilöstön

tyytyväisyydellä yhdessä esimiestoiminnan kanssa on merkittävä riippuvuussuhde yrityksen tuloksellisuuteen. Johtamisen ja osaamisen kehittämisen kautta voidaan parantaa yrityksen taloudellista kehitystä. (Manka 2006, 75.)

### **3.5 Kohdeyrityksen työhyvinvointitoiminta**

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n käytössä ei ole työhyvinvointisuunnitelmaa, työhyvinvointiohjelmaa tai muuta sellaista. Yrityksen käytössä on kuitenkin toimintoja, jotka edistävät henkilöstön työhyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvointia tukevia toimintoja ovat työsuojaus, työterveyshuolto, varhaisen tuen malli sekä Aslak- ja Tyk-kuntoutukset. Näiden toimintojen ohella ketjussa kannustetaan liikkumaan jokavuotisella kuntokampanjalla ja järjestämään henkilöstölle yhteistä vapaa-ajan toimintaa. Kokkolan Halpa-Halli Oy:n toiminta on ketjuvetoista, joka tarkoittaa tässäkin tapauksessa, että edellä mainitut työhyvinvointitoiminnot ovat käytössä sekä Raahen Halpa-Hallissa että muissa ketjun myymälöissä, pääkonttorilla ja keskusvarastolla. Seuraavaksi kuvataan erikseen jokainen Raahen Halpa-Hallin käytössä oleva työhyvinvointitoiminto. Lukujen sisältö pohjautuu materiaaleihin, jotka ovat jokaisen työntekijän saatavilla työpaikalla.

#### **Työsuojaus**

Jokaisella on oikeus turvalliseen työpaikkaan. Tässä alaluvussa käsitellään turvallisuutta palvelualueilla työsuojelun näkökulmasta. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia, ettei työntekijöille aiheudu terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä vaaroja ja haittoja työpaikalla. Tämä edellyttää, että työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijöiden henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Esimerkiksi työnantajan on huolehdittava työpaikan sosiaalisista suhteista, työpaikan sopivasta lämpötilasta, valaistuksesta ja melutasosta, apuvälineiden kuten nostolaitteiden saatavuudesta, kuormittavuudesta, asiallisesta johtamisesta, tasapuolisuudesta, tapaturmien ehkäisystä ja läheltä piti -tilanteiden kirjaamisesta. Näiden turvallisuustekijöiden huolehtimisesta käytetään yhteisnimitystä työsuojelu. Työn turvallisuuteen, terveyteen ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista säännellään työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738).



Työturvallisuuskeskus (TTK) määrittelee työsuojelun tavoitteiksi:

- taata turvalliset ja terveelliset työolot jokaiselle työntekijälle
- taata työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työsuojelumateriaali.)

Työsuojelu on jatkuva prosessi työpaikalla. Se ei koske vain yhtä tai kahta ihmistä vaan koko työyhteisöä. Työsuojeluprosessissa työympäristön tarkkailu on jatkuvaa, muutosten vaikutuksia pyritään ennakoimaan ja epäkohdat korjaamaan. Työturvallisuuslaissa on kuvattu toimintavelvoitteita työnantajaa kohtaan. Työnantajan on toimittava turvallisuusjohtamisen edellyttämällä tavalla rangaistuksen uhalla. Työturvallisuuslaissa määritellyt toimintavelvoitteet työnantajaa kohtaan pitävät sisällään muun muassa seuraavanlaisia asioita ja neuvoja:

- työnantajan selvitys-, arviointi- ja poistovelvollisuus työntekijöitä uhkaavissa vaara- ja uhkatilanteissa
- työnantajan tarkkailu- ja ennaltaehkäisyvelvollisuus työntekijöihin kohdistuvissa liiallisissa fyysisissä, henkisissä ja sosiaalisissa kuormituksissa
- työhyvinvoinnin edistämisvelvollisuus
- toimintavelvollisuus väkivallan uhka, yksin työskentelyn vaarallisuus ja häirintä työyhteisössä tilanteiden puitteissa
- työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet työpaikalla

(Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työsuojelu materiaali.)

Työsuojelun merkitys työpaikalla määräytyy johdon ja henkilöstön työsuojeluasenteiden perusteella. Kun työsuojelu otetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa, voidaan luoda työsuojelun mukaisia helposti noudatettavia käytäntöjä. Työsuojelu pitää sisällään muun muassa seuraavia asiakokonaisuuksia: perehdytys, väkivalta, lämpötila, tauko ja ensiapu. Työsuojelun kannalta erittäin oleellinen merkitys on perehdyttämisellä. Perehdyttäminen tulee ajankohtaiseksi kun työntekijä on uusi, työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat tai otetaan käyttöön uusia laitteita ja aineita. Perehdyttämisen tarkoitus on opastaa työntekijä työhön. Perehdyttämisessä opastetaan työntekijä turvallisiin työskentelytapoihin, koneiden oikeanlaiseen käyttöön, suojalaitteiden ja henkilösuojainten käyttöön, ergonomisiin työskentelyasentoihin ja väkivaltatilanteisiin. Etenkin nuorten työntekijöiden kohdalla perehdyttämisen jälkeinen valvonta

on erittäin tärkeää, jotta voidaan varmistua siitä, että nuori on oppinut tekemään työtä turvallisesti ja oikein. Perehdyttämisen yhteydessä työntekijä opastetaan toimimaan myös väkivaltatilanteissa. Väkivallan uhka palvelualoilla on nykypäivää. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työsuojelu materiaali.)

Perehdyttämisen ja väkivaltatilanteisiin varautumisen ohella työsuojelun piiriin kuuluvat lämpötila, valaistus ja melutaso. Näille kolmelle tekijälle on jokaiselle määritelty suositusarvot normaalioloissa. Työnantajan on huolehdittava, että arvot ovat normaalit. Esimerkiksi suositeltava huonelämpötila kevyessä istumatyössä on 21–23 astetta. Lämpöhaittoihin on varauduttava erilaisilla välineillä kuten tuulettimilla, pattereilla ja suojavaatetuksella. Jokaisella työntekijällä on oikeus sovittuihin taukoihin. Tauot ovat yksi työsuojelun osatekijä. Jokaisella on oltava mahdollisuus työaikana aterointiin ja WC-käynteihin. Työnantajalla on velvollisuus toteuttaa työjärjestelyt siten, että taukojen pitäminen myös käytännössä onnistuu. Työsuojelun piiriin palvelualoilla kuuluu myös ensiapu. Työsuojelun tavoitteena ensiavun kohdalla on, että vähintään viisi prosenttia työntekijöistä on saanut ensiapukoulutuksen. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työsuojelumateriaali.)

Työsuojelu on yhteistoimintaa työnantajan ja työntekijöiden välillä. Yhteistoiminnan myötä työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyyteen. Yhteistoimintavelvoite perustuu työturvallisuuslakiin. Laissa määrätään myös työsuojelupäällikön, työsuojeluvaltuutettujen ja yhteistoimintaelinten asettamisesta. He muodostavat kokonaisuutena työsuojeluhenkilöstön, jonka tehtävänä on tukea työpaikan työsuojelutoimintaa. Työturvallisuuslaissa säännellään myös työsuojelun toimintaohjelmasta. Työnantajalla on oltava ohjelma työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Työsuojelun toimintaohjelmassa on kuvattu työpaikan työolojen kehittämiskohteet ja työympäristön turvallisuuteen liittyvät tekijät turvallisuuden, terveyden ja työkyvyn näkökulmasta. Laki ei suoraan määrää ohjelman muotoa vaan se laaditaan työpaikan olosuhteiden ja tarpeiden pohjalta. Työsuojelun toimintaohjelman tulee olla tavoitteellinen ja työympäristöä kehitettäessä nämä tavoitteet tulee huomioida. Ohjelman tavoitteet työnantaja käsittelee yhdessä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa esimerkiksi työsuojelutoimikunnassa. Työsuojelun toimintaohjelma on työkalu, jolla seurataan työpaikan työsuojelua ja sen tavoitteiden toteutumista. Työsuojelun toimintaohjelmasta tulee käydä ilmi: miten työsuojeluasiat hoidetaan työpaikalla ja kenen vastuulla ne ovat, miten työsuojelu on otettu huomioon toimintojen kehittämisessä, miten työolojen ja toimintaohjelman tavoitteita seurataan ja

arvioidaan, miten mahdollisiin puutteisiin ja ongelmakohtiin puututaan sekä miten koulutus, tiedotus ja perehdytys on suunniteltu työsuojelun tarpeet huomioon ottaen. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työsuojelu materiaali.)

Työsuojelun toimintaohjelma on yksi työpaikan työsuojelun seuranta-asiakirja. Toimintaohjelman lisäksi työsuojelun seuranta-asiakirjoiksi laaditaan työpaikkaselvitys yhdessä työterveyshuollon kanssa ja vaarojen arviointi -asiakirja. Vaarojen arviointi -asiakirja on dokumentti, jossa työnantaja laatii selvityksen ja arvion työpaikan vaara- ja haattatekijöistä. Selvitys on oltava ajantasainen eli olosuhteiden muuttuessa asiakirjaa tulee päivittää. Työturvallisuuskeskus määrittää, että selvityksessä on otettava huomioon työhön ja työolosuhteisiin liittyvät tapaturman ja terveyden menettämisen vaarat, esiintyneet vaaratilanteet, työtapaturmat ja työperäiset sairaudet, lisääntymisterveysvaarat, työn kuormitustekijät sekä työntekijöiden ikä, sukupuoli, ammattitaito ja henkilökohtaiset edellytykset. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työsuojelu materiaali.)

Koko Halpa-Halli ketjun työsuojelu-toiminnasta vastaamaan on nimetty yksi työsuojelupäällikkö. Hänen vastuullaan on työsuojelun toteutuminen ketjussa. Hänen tehtäviinsä kuuluvat työsuojelua ja yhteistoimintaa koskevien säännösten hankkiminen ja niistä tiedottaminen. Raahen Halpa-Hallin työsuojeluorganisaation valtuutetut on valittu työntekijöiden keskuudesta äänestämällä. Raahen myymälän työsuojeluorganisaatiossa toimii työsuojelupäällikön lisäksi työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutetut. Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työsuojelun toimintaohjelmassa todetaan työsuojeluvastuun työpaikalla määräytyvän työtehtävien ja toimivaltuuksien mukaisesti. Työsuojelun tavoitteista vastataan yhteistyössä. Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa työturvallisuudesta ja turvallisuusohjeiden noudattamisesta. Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssä on määritelty turvallisuusohjeet, joka pitävät sisällään materiaalia palontorjunnasta, perehdyttämisestä, turvallisuuden hallinnasta ja kassaturvallisuudesta. Turvallisuusohjeisiin kuuluu myös turvallisuussuunnitelma. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työsuojelu materiaali.)

## **Työterveyshuolto**

Jokaisella työntekijällä on oikeus työterveyshuolto-palveluihin. Hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta säädetään työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383). Laki sisältää säännöksiä muun muassa työterveyshuollon järjestämisestä, tavoitteita, suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Työterveyshuollon tavoitteena on edistää työntekijöiden terveyttä, työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työterveyshuolto pyrkii ehkäisemään työntekijöiden työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia. Kela on mukana tukemassa työterveyshuollon tavoitteiden saavuttamista korvaamalla työterveyshuollosta aiheutuvia kustannuksia työnantajalle. Työnantaja on velvollinen järjestämään ja kustantamaan työntekijöilleen työterveyshuollon. Työnantaja voi myös halutessaan järjestää työntekijöilleen sairaanhoitopalveluita. Työnantaja voi järjestää työterveyshuollon kolmen eri tahon kautta: kunnallisen terveyskeskuksen, työterveysaseman tai muun työterveyshuoltopalvelujen tuottamiseen oikeutetun toimintayksikön/henkilön. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työterveyshuolto materiaali.)

Työterveyshuollon järjestäminen edellyttää työnantajalta ja palveluiden tuottajalta erillistä kirjallista sopimusta. Sopimus sisältää tiedot työterveyshuollon yleisistä järjestelyistä sekä palvelun sisällöstä ja laajuudesta. Sopimuksen lisäksi työnantaja laatii yhdessä työterveyshuollon kanssa kirjallisen toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelman laatimisessa, toteuttamisessa, kehittämisessä ja seurannassa tulee työnantajan käyttää apuna työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita. Toimintasuunnitelma sisältää kuvaukset työterveyshuollon tavoitteista, työpaikan olosuhteisiin perustuvista tarpeista ja olosuhteista johtuvista toimenpiteistä. Toimintasuunnitelman tavoitteiden toteutuminen edellyttää sopimuksen osapuolten tuntemusta työpaikan ja työn olosuhteista. Tuntemuksen takaamiseksi työterveyshuollon ammattilaiset hankkivat työpaikasta toimialakohtaista tietoa ja tekevät työpaikkakäyntejä. Työntekijöiden terveydentilaa, työ- ja toimintakykyä arvioidaan sekä seurataan terveystarkastuksin. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työterveyshuolto materiaali.)

Raahen Halpa-Hallilla on voimassa oleva työterveyshuoltosopimus. Sopimus kattaa työntekijöiden lakisääteiset työterveyshuollon palvelut ja rajatun sairaanhoidon. Lakisääteinen työterveyshuolto sopimus pitää sisällään:

- Työterveyshuollon toiminnan suunnittelu yhteistyössä työpaikan kanssa
- Työpaikkaselvitykset ja terveysriskien hallinta
- Työkykyä ylläpitävä ja työhyvinvointia edistävä toiminta
- Lakisääteiset terveystarkastukset, työkykyarvioinnit ja kuntoutukseen ohjaaminen
- Työoloihin ja terveyteen liittyvä neuvonta ja ohjaus
- Tapaturmien torjuntaan ja ensiapuvalmiuden ylläpitoon osallistuminen
- Yhteistyö työpaikan ja työsuojeluhenkilöstön kanssa

- Työtapaturmien, ammattitautien ja työperäisten sairauksien tutkiminen ja hoito
- Työhön ja työmatkoihin liittyvä rokoteneuvonta

(Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työterveyshuolto materiaali.)

Rajattu sairaanhoito palvelusopimus pitää sisällään muun muassa yleislääkäritasaisen sairaanhoidon, röntgen-tutkimukset, laboratoriotutkimukset ja poskionteloiden ultraäänien. Rajatun sairaanhoito palvelusopimuksen tehneen yrityksen työntekijöiden on oikeus hakeutua työterveyshuollon hoidettavaksi kun vaivana on esimerkiksi flunssa, tulehdus, mahatauti, kuume, pääkipu, akuutit tuki- ja liikuntaelinvaivat kuten selkäkipu. Edellä kuvattujen sopimusmallien lisäksi työterveyshuollolla on käytössä kolmaskin sopimusmalli eli kokonaisvaltaiset sairaanhoitopalvelut. Tämä sopimusmalli pitää sisällään yleislääkäritasaisen sairaanhoitopalvelun, lääkärin, sairaanhoitajan ja työfysioterapeutin vastaanottokäynnit, hoidon kannalta tarpeelliset yleislääkäriluontoiset laboratorio-, röntgen- ja ultraäänitutkimukset, akuutin psykologin kriisihoidon ja työterveyslääkärin tarvitseman erikoislääkärikonsultaation. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työterveyshuolto materiaali.)

Työterveyshuoltosopimuksen kirjoittamisen jälkeen työterveyshuollon edustajat tekevät työpaikkakäynnin sopimusyritykseen. Työterveyshuollon edustajat ovat tehneet työpaikkakäynnin myös Raahen Halpa-Hallissa. Työpaikkakäynnin tarkoitus on valmistella työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Käynnin tavoitteena on tutustua työpaikkaan ja havaita työpaikan olosuhteisiin perustuvia tarpeita. Käynnin aikana työterveyshuollon edustajat kiinnittävät huomiota toimitiloihin, työhygieniaan ja ergonomiaan sekä antavat suosituksia työolojen parantamiseksi. Työpaikkakäynnin aikana työterveyshuollon edustajat haastattelevat henkilöstöä ja kiertelevät toimitiloissa. Kiertely toimitiloissa tapahtuu jokaiseen työpisteeseen tutustumalla ja kyseisen työpisteen työntekijöitä puhuttamalla. Työpaikkakäynnin pohjalta työterveyshuollon edustajat laativat työpaikkakäyntiraportin, joka toimitetaan sopimusyritykselle. Raportti pitää sisällään käynnin aikana havaittuja asioita ja muutosehdotuksia. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työterveyshuolto materiaali.)

## **Varhaisen tuen malli**

Työterveyslaitoksen mukaan jokaisella työntekijällä on oikeus saada tukea työkyvyllään. Työ itsessään tukee työntekijän terveyttä. Työntekijän työkyky syntyy ja kehittyy työvuosien aikana.

Tämän vuoksi työkyvyn tukeminen tapahtuu parhaiten juuri työntekijän omalla työpaikalla. Työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työkykyynsä, mutta työkyky asioissa on myös esimiehellä oma rooli. Esimies saa tarvittavaa tukea työkyvyn johtamisessa työterveyshuolloilta. Työkyvyn johtamista koskevat päätökset tekee kuitenkin viimekädessä yrityksen johto. Työkyvyn johtaminen ei onnistu pelkän ohjeistuksen avulla, vaan esimies tarvitsee konkreettisia työkaluja ja ohjausta työkyvyn tukemiseen. Tunnettu konkreettinen työkalu työkyvyn tukemisessa on varhaisen tuen malli. (Työterveyslaitos 2013b, hakupäivä 25.2.2013.)

Halpa-Halli -ketjussa on käytössä varhaisen tuen malli. Varhaisen tukemisen tavoitteena on kiinnittää huomiota työntekijän työkyvyn heikkenemiseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tavoitteena on myös sairauspoissaolojen vähentäminen sekä yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin parantaminen. Työkyvyn heikkenemisen ohella varhaisella tukemisella pyritään puuttumaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muun muassa päihdeongelmiin. Varhaisen tuen mallin tavoitteena on löytää vaihtoehtoja, joilla työkyvyn menettänyt työntekijä pystyisi jatkamaan yrityksen palveluksessa joko omissa tehtävissään tai muissa tehtävissä. Varhaisen tukemisen etuina ovat korjaavien toimenpiteiden pienentyminen ja kustannussäästöt. Mallin avulla voidaan säästää sairauspoissaoloissa, ennen aikaisissa työkyvyttömyyseläköitymisissä ja muissa kustannuksissa puuttumalla tilanteisiin varhaisessa vaiheessa. Kun asioihin puututaan ajoissa, ovat korjaavat toimenpiteet pienemmät. Varhaisen tuen malli ei kuitenkaan poissulje työntekijän omaa vastuuta työpaikan ilmapiiristä ja työoloista. Mikäli työntekijä huomaa työyhteisössään esille otettavia asioita, on hänellä velvollisuus puhua niistä esimiehelleen. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n varhaisen tuen malli materiaali.)

Varhaisen tuen malli toimii käytännössä siten, että esimies seuraa työntekijöidensä sairauspoissaoloja. Jos työntekijälle kertyy puolen vuoden aikana 3 sairauspoissaolokertaa tai hän on yli 30 päivää poissa sairauden takia, esimies käy varhaisen tuen mallin mukaisen keskustelun työntekijän kanssa. Keskustelu voidaan käydä myös työntekijän tai työkaverin aloitteesta tai havaitusta työkyvyn heikentymisestä. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n varhaisen tuen malli materiaali.)

Keskustelutilaisuudessa käydään läpi varhaisen tukemisen lomake. Lomake sisältää kysymyksiä muun muassa seuraavista aiheista: poissaolon syy, poissaolon ajankohta, työssä selviytyminen, työntekijän terveydentilan vaikutus työhön, työntekijän tuntemukset omaa työtä kohtaan ja työilmapiiri. Esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelutilaisuudessa käytävässä lomakkeessa

sovitaan myös mahdollisista toimenpiteistä työkyvyn säilyttämiseksi tai palauttamiseksi. Sovittavia työkykyä ylläpitäviä tai parantavia toimenpiteitä ovat muun muassa terveydentilan kohentaminen, työjärjestelyt, vuorotteluvapaa, osa-aikaeläke ja uudelleen koulutus. Välttämättä tilanne ei vaadi erillisiä toimenpiteitä. Keskustelun lopuksi sovitaan mahdollisesta yhteydenotosta työterveyshuoltoon, joka yhteydenoton hoitaa ja sovittujen asioiden toteutumisen seurannasta. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n varhaisen tuen malli materiaali.)

Tarpeen vaatiessa esimiehen ja työntekijän välisen keskustelun (vaihe 1) jälkeen keskusteluun voidaan ottaa mukaan kolmas osapuoli eli työterveyshuollon edustaja (vaihe 2). Vaiheen kaksi pohjalta työterveyshuolto tekee selvityksiä ja suunnitelman tarvittavista tutkimuksista ja työkykyä ylläpitävistä/parantavista toimenpiteistä (vaihe 3). Mallin toista vaihetta eli työterveyshuollon mukaantuloa keskusteluun voidaan tarvita, kun työntekijän työssä selviytymiseen liittyy terveydellisiä ongelmia, joita ei voida ratkaista työpaikalla. Tapauksessa, jossa työntekijälle on kertynyt poissaoloa yli 30 päivää tai useita lyhyitä poissaoloja peräkkäin, tulee esimiehen olla keskustelutilaisuuden lisäksi yhteydessä työterveyshuoltoon. Esimiehen tulee ilmoittaa kyseisen työntekijän sairauspoissaolot työterveyshuollolle sairausvakuutuslain ja työterveyshuoltolain nojalla. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n varhaisen tuen malli materiaali.)

## **Kuntokampanja**

Keski-Pohjanmaan Liikunta (Kepli ry) järjestää vuosittain kansanhiihtokampanjan. Kampanja alkaa tammikuun alussa ja loppuu maaliskuun lopussa. Kansanhiihtokampanjaan voi jokainen osallistua. Kunnat, työyhteisöt ja koulut ovat omassa sarjassaan. Kokkolan Halpa-Halli Oy -ketju on mukana kampanjassa. Vaikka kampanjan nimi on hiihtokampanja, saa suorituksia kirjata muistakin liikuntalajeista. Suorituksen saa kirjata aina 30 minuuttia kestäneestä liikunnasta, jonka voi suorittaa myös osissa. Suorituksia saa kirjata vain yhden päivässä ja enintään kuusi kertaa viikossa. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n kuntokampanja materiaali.)

Hyväksyttäviä suorituksia ovat hiihto, juoksu, kävely, uinti, sulkapallo, jumppa ja kaikki muu kuntoiluksi miellettyä. Hyväksyttävä suoritus on myös työmatkaliikunta. Hiihtokampanjan suoritustaulukko on jokaisen nähtävillä henkilöstön kahvihuoneen seinällä. Jokainen osallistuva jäsen saa merkitä omalle rivilleen nimensä ja sen perään merkintöjä suorituksistaan. Listan esilläolo motivoi ihmisiä liikkumaan. Hiihtokampanjan lopuksi myymäläpäällikkö kirjaa sähköisesti liikuntapäiväkirjaan myymälän suoritukset ja täten myymälä on mukana kampanjassa. Kokkolan

Halpa-Halli Oy -ketju on yhtenä kokonaisuutena mukana hiihtokampanjan työyhteisö-sarjassa. Ketju tukee kampanjaa myös palkinnoin. Kokkolan Halpa-Halli Oy kannustaa ja motivoi henkilöstöään liikkumaan kyseisellä jokavuotisella kuntokampanjalla. Osallistuminen on vapaaehtoista. Keski-Pohjanmaan Liikunnalla on omat palkintonsa kampanjassa, mutta Halpa-Halli -ketju on asettanut kannusteeiksi myös omia sisäisiä palkintojaan. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n kuntokampanja materiaali.)

### **Aslak- ja Tyk-kuntoutukset**

Kokkolan Halpa-Halli Oy antaa henkilöstölleen mahdollisuuden osallistua Aslak- ja Tyk-kuntoutuksiin. Kuntoutukset järjestää Verve Oulu yhteistyössä Kansaneläkelaitoksen ja Palvelualojen ammattiliiton kanssa. Kuntoutukset on tarkoitettu Pohjois-Suomen kaupanalan työntekijöille. Kuntoutuksiin työntekijä voi hakeutua oman työterveyshuollon kautta. Työterveyslääkäri laatii B-lausunnon työoloselvityksineen, joiden pohjalta arvioidaan kriteerien täyttyvyyttä kuntoutusta varten. Lääkärin lausunnon lisäksi työntekijän tulee täyttää Kelan kuntoutushakemuslomake. Kuntoutuksiin valinnat suoritetaan lääketieteellisin kriteerein. Edellä mainittujen selvitysten lisäksi Tyk-kuntoutukseen hakevan on itse perusteltava kuntoutustarvettaan ja työssä jaksamisen ongelmiaan sekä pyydettävä esimieheltään selvitys Tyk-kuntoutusta varten. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n kuntoutus materiaali.)

Aslak-kuntoutus on ennaltaehkäisevää varhaiskuntoutusta. Kuntoutuksen tavoitteena on paneutua kuntoutuksessa olevien työn haasteisiin, työssä jaksamiseen ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Kuntoutus on tarkoitettu työntekijöille, joilla työkyvyn heikkenemisen riskit ovat jo nähtävissä. Riskit ovat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, että niihin voidaan varhaisella puuttumisella vaikuttaa. Kuntoutuksen sisällössä otetaan huomioon kaupan alan työn mukana tuomat haasteet ja ongelmat. Tyk-kuntoutus on ammatillista kuntoutusta. Se on tarkoitettu työntekijöille, jotka ovat olleet jo pitkään työelämässä mukana ja heillä on jäljellä ainakin pari työvuotta kuntoutuksen jälkeen. Tyk-kuntoutuksen pääsykriteereinä ovat työkyvyttömyyden uhka lähivuosina, työkyvyn olennainen heikentyminen tällä hetkellä sekä ongelmat työstä selviytymisessä ja suoriutumisessa. Kriteerit täyttävälle työntekijälle on työterveyshuolto usein jo tehnyt tukitoimenpiteitä. Tyk-kuntoutuksen tarpeessa olevan henkilön takana on usein pitkä työhistoria, pitkä henkilökohtainen elämä sekä henkisesti tai ruumiillisesti raskas työ. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n kuntoutus materiaali.)



## **Muu vapaa-ajan toiminta**

Halpa-Halli -ketju kannustaa myymälöitään oma-aloitteisesti järjestämään yhteistä vapaa-ajan toimintaa. Yhteiset tapahtumat sisältävät yhdessä oloa, saunomista, yhdessä tekemistä, hyvää ruokaa, ensiapukoulutusta, turvallisuuskoulutusta ja niin edelleen. Erilaisia asioita voi yhdistellä toisiinsa ja viettää vapaa-aikaa yhdessä työtovereiden kanssa kohtuullisilla kustannuksilla. Ketjun johto toivoo, että henkilöstö olisi omasta tahdostaan mukana toteuttamassa yhteistä hyvinvointia. Työhyvinvoinnin tekeminen on jokaisen vastuulla. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n virkistystoiminta materiaali.)

Raahen Halpa-Hallissa yhteistä vapaa-ajan toimintaa järjestetään vuosittain. Henkilöstön yhteisiä tapahtumia pidetään muun muassa jouluna pikkujoulujen merkeissä ja kesällä yhdessä grillaten. Raahen myymälän henkilöstö on pitänyt yhteisen vapaa-ajanvieron käytännöstä. Työntekijät ovat mielellään lähteneet mukaan yhteisten asioiden toteuttamiseen ja kutsuneet työtovereitaan muun muassa koteihinsa. Myymälän sisällä ei kuitenkaan ole nimetty erillistä virkistystoimikuntaa tai virkistystoiminnasta vastaavaa henkilöä, vaan yhteisiä tapahtumia on suunniteltu milloin kenenkin aloitteesta. (Kokkolan Halpa-Halli Oy:n virkistystoiminta materiaali.)

## **Työhyvinvointikysely Kokkolan Halpa-Halli Oy:n henkilökunnalle**

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n henkilöstölle on tehty työhyvinvointikysely vuonna 2012. Kyselyn toteuttajana oli ketjun henkilöstöön kuuluva Johanna Kola. Työhyvinvointikysely oli osa Kolan opinnäytetyötä Yksilön hyvinvointi työssä : Henkilöstökysely: Kokkolan Halpa-Halli Oy. Työhyvinvointikyselyn tarkoituksena oli selvittää ketjun henkilöstön käsityksiä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä yksilön näkökulmasta. Työn tutkimusosassa paneuduttiin yksilön tarpeisiin sekä niiden muodostumiseen ja toteutumiseen työssä. Kola suunnitteli kyselylomakkeen Abraham Maslowin tarvehierarkian ja Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallin pohjalta. Kola esittää Maslowin tarvehierarkian seuraavin osa-aluein alhaalta ylöspäin kuvattuna: fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, läheisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet, itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet sekä ylimpänä henkisyys ja sisäinen draivi (2012, 67). Kysely toteutettiin otantatutkimuksena 20 prosentille ketjun 1400:sta vakituisesta työntekijästä. (Kola 2012, tiivistelmä.)

Tutkimus osoitti, että yksilöiden alempien tasojen tarpeet ovat täyttyneet hyvin, mutta ylöspäin mentäessä on enemmän hajontaa. Hyvinvointi työssä on kuitenkin keskitasoa parempaa minkä tahansa tarpeen kohdalla tässä yrityksessä. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että vaikka työntekijät voivat työssään hyvin, he kaipaavat enemmän vuorovaikutusta esimiesten ja johdon kanssa, enemmän koulutusta sekä parempaa mahdollisuutta antaa palautetta. (Kola, J. 2012, tiivistelmä.)

Kolan kyselytutkimuksessa taustakysymyksillä kartoitettiin vain otantajoukon ominaisuuksia. Varsinaisten kysymysten vastaukset selittivät kunkin yksilön tuntemuksia riippumatta taustatiedoista. Kyselylomakkeen kysymykset oli jaettu seuraaviin aihealueisiin: omat voimavarat, työn sisältö ja vaatimukset, työilmapiiri ja ihmissuhteet, työyhteisön arvot ja toimintatavat sekä oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito. (2012, 112.) Liitteessä 1 on esitetty joitakin Kolan työhyvinvointikyselyn tuloksia kuviona ja taulukoina.

## 4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Organisaation menestyminen on loppujen lopuksi kiinni osaavasta henkilöstöstä. Osaava henkilöstö on joukko ihmisiä, jotka kaipaavat ympärilleen kunnon puitteet työskennellä. Organisaation on luotava kunnon puitteet, jos haluaa pitää kiinni osaavasta henkilöstöstä. Työn luonne on muuttunut tähän päivään tultaessa fyysisestä työstä tieto-luontoiseen työhön. On siis turhaa todeta, ettei ennenkään työhyvinvoinnista huolehdittu. Työn tekeminen edellyttää tervettä ja työkykyistä ihmistä. Työnantaja, joka luo hyvät puitteet työskentelylle ja panostaa henkilöstönsä työhyvinvointiin, saa itselleen parhaimmat osaajat kiristyviltä työntekijämarkkinoilta. Työnantaja, joka ymmärtää työhyvinvoinnin merkityksen myös liiketoiminnan kannalta ja on itse mukana työyhteisönsä työhyvinvointityössä, pärjää varmasti. 2000-luvulle tultaessa esimiestyön luonne työyhteisöissä on muuttunut. Esimiestyön luonne vaatii uudenlaista asennetta. Esimiehen on keskityttävä yhä enemmän työhyvinvoinnin päivittäiseen johtamiseen, mietittävä tarkemmin työn organisointia ja erotettava paremmin oleellinen tieto epäoleellisesta tiedosta. Esimiehen tulee osata mahdollistaa työntekijöidensä työnteko, mutta samalla välttää liiallista työkuormitusta. Hänen tulee miettiä fyysisten työolosuhteiden korjaamista ja ylläpitämistä sekä arvioida psyykkisiä ja henkisiä riskejä ja ennaltaehkäistä niitä. Tänä päivänä työyhteisöt tarvitsevatkin selkeän toimintasuunnitelman työhyvinvoinnin varalle. (Suutarinen ym. 2010, 9 - 12.)

Useiden tutkimusten mukaan tärkeimpiin työhyvinvointitekijöihin luetaan lähin esimies ja johtaminen. Johtamisjärjestelmän selkeys ja tasapuolisuus ovat johtamisen avaintekijöitä. Johtaminen vaikuttaa omalta osaltaan yksilön viihtymiseen ja menestymiseen. Työhyvinvoinnin kannalta ajateltuna johtamisen laatuun vaikuttaa erittäin paljon esimiehen ihmissuhdetaidot. Johtamisella tarkoitetaan esimiesasemassa olevien henkilöiden työn lisäksi myös yksilön itsensä johtamista. Jokainen yksilö joutuu päivittäin johtamaan itseään ja työtään sekä joissakin tapauksissa myös omaa tiimiään. Tänä johtajuus voidaan nähdä kokonaisvaltaisena läpi organisaation. Se on osaamisen johtamista ja ihmisten potentiaalin kehittämistä. (Ojala 2003, 16.)

Helsilä & Salojärvi kuvaavat kirjassaan strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt työhyvinvoinnin edistämistä henkilöstöjohtamisen osa-alueena. Tämän päivän työelämässä käydään kiivasta keskustelua työhyvinvoinnista. Keskustelua käydään työhyvinvoinnin

ylläpitämisen ja edistämisen toimintatavoista, joilla saataisiin mahdollistettua yksilön työkyky ja jaksaminen. Sekä yksilön että työyhteisön hyvinvoinnin edistämisen on tutkittu olevan edellytys työkyvylle ja jaksamiselle. Työhyvinvoinnin edistäminen on myös edellytys yrityksen taloudelliselle, tehokkaalle ja tulokselliselle toiminnalle. Pahimmassa tapauksessa työolot voivat olla riski yksilön fyysiselle ja psyykkiselle hyvinvoinnille. Varsinkin nykypäivän jatkuvassa muutosympäristössä yksilöt kokevat paineita työstä selviytymisestä. Tämän vuoksi yksilö tarvitsee entistä enemmän työnantajansa tukea ja tukitoimintoja. (2009, 269.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on parhaimmillaan yrityksen kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on otettu osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Työhyvinvoinnin edistäminen tulee ottaa osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa ja kehittämistoimintaa. Toisin sanoen työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa yrityksen jokapäiväistä johtamista. Työhyvinvoinnin edistäminen on jokaisen vastuulla; johdon, esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön. Johdon apuna työhyvinvointityössä ovat työterveyshuolto ja työhyvinvointitoiminnan eri toimielimet. Työhyvinvoinnin edistäminen pitää sisällään toimenpiteitä, jotka koskevat työyhteisöä, yksilöitä ja työn tekemisen edellytyksiä. Työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perusta on kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. Kokonaisvaltainen työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön yhteisvaikutuksen tuloksena. Jokainen yksilö on myös itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Kun puhutaan yksilön kokonaisvaltaisen työkyvyn toimenpiteistä ja kehittämisestä, tulee yksilön ominaisuuksien lisäksi kiinnittää huomiota kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin ja yksilön kokonaiselämäntilanteeseen. (Helsilä ym. 2009, 270.)

Työhyvinvoinnin edistämisen taustalla on henkilöstön eli yrityksen sosiaalisen pääoman voimavarojen ylläpito ja lisääminen. Tutkimusten mukaan yrityksen sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen. Hyvinvoiva sosiaalinen pääoma suuntaa tuottavan energiansa tulokselliseen tehtävien suorittamiseen ja kehittämiseen. On todettu, että henkilöstön tietämys yrityksen tavoitteista ja strategioista sekä niiden muotoiluun osallistuminen lisäävät sosiaalisen pääoman määrää. (Helsilä ym. 2009, 273.)

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on turvata yrityksen strategioiden toteutuminen. Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä osa-alue on myös työhyvinvoinnin johtaminen. Yrityksen henkilöstöstrategian tulee sisältää selkeät tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä. Henkilöstöjohtamista voidaan kuvata usealla tavalla; työhyvinvointiin liitettynä sillä tarkoitetaan organisaation inhimillisten toimintajärjestelmien (tiedot,

taidot, emootiot, motivaatio ja sosiaaliset voimavarat) jatkuvaa ja pitkäjänteistä tietoon ja oppimiseen perustuvaa hallintaa. Henkilöstöjohtaminen on ensisijaisesti ylimmän johdon ja esimiesten vastuualuetta. Henkilöstöjohtamisen järjestelmä ja toiminnot suunnitellaan ja toteutetaan niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen strategioiden toteutumista. (Helsilä ym. 2009, 274 - 275.)

Työhyvinvoinnin toteutumista, jonka tavoitteet ja suunnitelmat on määritelty henkilöstöstrategiassa, tulee jatkuvasti seurata. Työhyvinvoinnin toteutumisen seurantajärjestelmänä voi toimia esimerkiksi aika-ajoin toteutettava henkilöstökysely. Henkilöstökyselyn avulla saatuihin ongelmakohtiin voidaan puuttua hyvissä ajoin. Työhyvinvoinnin tilan säännöllinen seuranta on myös edellytys tuloksellisuuden ja laadun jatkuvalle kehittämiselle. Johdon on oltava jatkuvasti kiinnostunut henkilöstönsä työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin tietojen keräämisessä tulee korostua työhyvinvoinnin, laadun parantamisen ja kehittämisen tarpeet, jotta tiedon merkitys on strateginen. Kokonaisvaltaisella arvioinnilla henkilöstövoimavarojen, osaamisen ja laadun merkitys tuloksellisuudelle saadaan paremmin esille. Henkilöstöraportoinnin tietoja voidaan hyödyntää myös tulevaisuuteen suuntaavasti sekä suhteessa talouteen ja asiakkaisiin. (Helsilä ym. 2009, 275 - 276.)

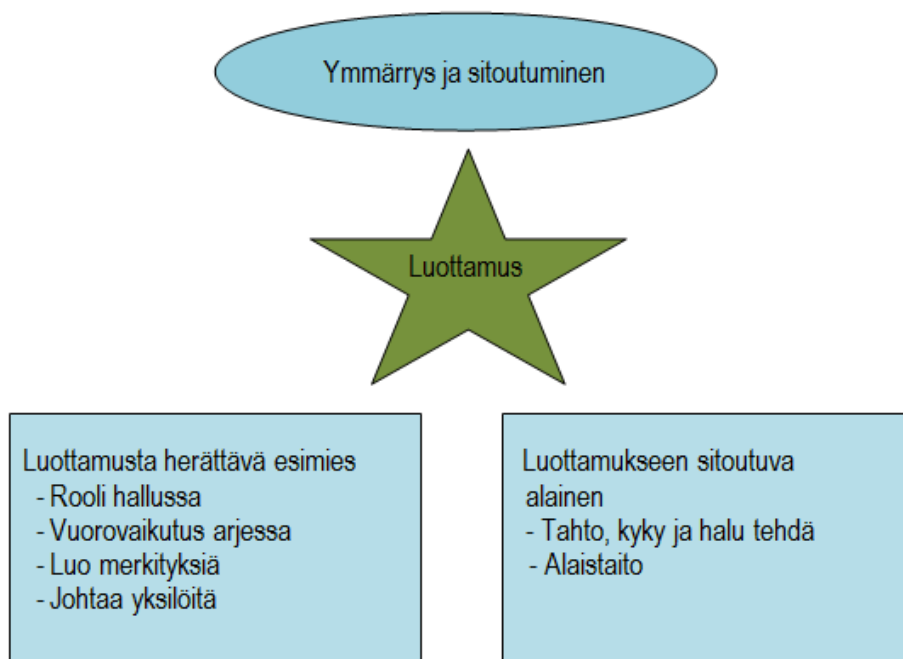
Työhyvinvoinnin prosessin ja projektin erona on se, että työhyvinvointiprosessin tavoitteena on jatkuva työhyvinvoinnin kehittäminen kun taas projekti on kertaluontoinen ponnistus työhyvinvoinnin eteen. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla jokaisella työpaikalla jatkuva kokonaisprosessi. Seuraavassa on hieman kuvattu yhtä työhyvinvoinnin edistämisen prosessia. Eräässä kunnassa tehtiin vuonna 2007 työhyvinvoinnin konsulttiyrityksen avulla työhyvinvointikysely kunnan työntekijöille. Konsulttifirma toteutti mittauksen, kokosi vastaukset yhteen ja analysoi tulokset. Materiaali esitettiin kunnan johdolle, mutta asia jäi siihen. Kunnan henkilöstöjohtaja päätti kuitenkin viedä asiaa eteenpäin kyselyn tulosten parantamiseksi. Kunnan henkilöstöjohtaja, esimiesporras ja kolmas osapuoli (työhyvinvoinnin asiantuntija) järjestivät yhteisen seminaarin, jossa mittauksen tuloksia käytiin läpi. Seminaarissa nousi esille seitsemän kehittämiskohdetta, jotka muotoiltiin tavoitteiksi. Seminaarissa koolla ollut henkilöstö jaettiin ryhmiin ja ryhmät laativat tavoitteista projektisuunnitelman. Seminaarin lopuksi sovittiin uusi seminaariaika, johon mennessä projektien tulee olla valmiita. Uudessa seminaarissa oli koolla sama joukko ihmisiä ja aikaisemmin suunnitellut projektit oli saatettu päätökseen. Tällöin projektihenkilöillä oli noussut esiin jo uusia kehittämishankkeita. Uudet kehittämishankkeet olivat nousseet esille projektien etenemisen aikana. Jälleen sovittiin uusi seminaaripäivä

kehittämishankkeiden tulosten tarkastelua varten. Samalla myös sovittiin, että uusi työhyvinvointikysely tehdään tulevaisuudessa. Yhdestä projektista siis muodostuikin jatkuva työhyvinvoinnin edistämisprosessi. (Helsilä ym. 2009, 276 - 278.)

#### **4.1 Kehityskeskustelut**

Aarnikoivun mukaan yksi keskeinen työhyvinvoinnin johtamisen työkalu on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan hyvä johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Onnistunut kehityskeskustelu edistää työhyvinvoinnin kasvua, erinomaisen työsuorituksen syntymistä ja työntekijän sitoutuneisuutta työhönsä. Pahimmassa tapauksessa sillä voi olla käänteinen vaikutus eli negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin, työntekijän työpanokseen ja sitoutumiseen. Onnistuneen kehityskeskustelun avulla luodaan myös toiminnan kehitysideoita ja työhön liittyviä innovaatioita. (2010, 11.)

Aarnikoivu on määritellyt reunaehdoja aidosti hyödylliselle kehityskeskustelulle. Jotta aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu toteutuisi, tulee varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyödyllinen ja antoisa kehityskeskustelusta muodostuu. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdoista tärkein on luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehen on oltava luottamusta herättävä ja toimittava sen mukaan. Luottamusta herättävä esimies on sisäistänyt luottamuksen, yhteisen vastuun, sitoutumisen sekä esimies- ja alaisaidot. Hän tuntee oman roolinsa ja sen, mitä esimiehenä toimiminen tarkoittaa. Luottamusta herättävä esimies on vuorovaikutteinen, tekee selväksi työntekijän työn merkityksen, johtaa yksilöitä ja ottaa huomioon tunteiden merkityksen. Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus johtaa avoimeen vuorovaikutukseen heidän välisessä suhteessaan. Jokainen esimies voi pohtia, miten saavuttaa henkilöstönsä luottamus ja ylläpitää saavutettua luottamussuhdetta. Yhtälailla jokaisen työntekijän tulee miettiä, onko hän luottamuksen arvoinen esimiehelleen ja miten hän itse pystyisi edistämään luottamuksen syntyä. Luottamus on molemminpuolinen asia esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa; luottamussuhteeseen tulee panostaa. Kehityskeskustelussa pyritään aidosti vuorovaikutteiseen tilanteeseen. Kehityskeskustelua ei voida irrottaa yksittäiseksi toimenpiteeksi, vaan se tulee liittää osaksi jokapäiväistä johtamisprosessia. Kehityskeskustelun avoimen vuorovaikutuksen edellytys on, että esimies käy avointa vuorovaikutusta henkilöstönsä kanssa päivittäin eikä vain kehityskeskustelutilanteessa. Kuviossa 4 on esitetty Aarnikoivun näkemys aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdoista. (2010, 12 - 13, 17 - 19.)



KUVA 4. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot. (Aarnikoivu 2010, 12.)

Kehityskeskustelu on esimiehen johtamisen työkalu, jolla hän voi edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu on eräänlainen koonti työntekijän kanssa, jossa kerätään yhteen kaikki se, mikä on vaikuttanut ja tulee mahdollisesti vaikuttamaan yksilön kykyyn suoriutua ja kehittyä työssään. Kehityskeskustelussa käydään läpi mennyttä oppimisen näkökulmasta ja luodaan näkemys nykytilasta. Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelu on systemaattisesti toteutuva tilanne. Kehityskeskustelu on:

- esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu
- vähintään kerran vuodessa toteutettava keskustelu
- ennalta sovittuna ajankohtana käytävä keskustelu
- valmistautumista edellyttävä keskustelu

Kehityskeskustelun tarkoitus on käydä läpi menneen kauden arviointia sekä määritellä tulevaisuuden tavoitteita, työntekijöiden vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Kehityskeskustelun tavoitteena on työntekijän työsuorituksen parantuminen ja yksilönä kehittyminen. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa henkilöstölleen yrityksen missio,

visio, strategia ja arvot. Kehityskeskustelussa esimies voi kertoa henkilöstölleen yrityksen tavoitteita ja kuvata sitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat käytännössä yksilön näkökulmasta. (Aarnikoivu 2010, 63 - 64.)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle tilaisuuden oppia tuntemaan henkilöstöään, heidän osaamistaan ja kehittymishalujaan. Keskustelun pohjalta esimies saa tilaisuuden tarkastella omaa johtamistapaansa ja kehittymistarpeitansa. Kehityskeskustelu mahdollistaa palautteenannon työntekijöille ja uusien ideoiden keräämisen. Vaikkakin kehityskeskusteluita pidetään esimiehen johtamisen työkaluna, se on yhtälailla työntekijän työkalu. Kehityskeskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden kuulla yrityksen tavoitteista ja antaa oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskusteluissa työntekijä saa pohtia omaa rooliaan yrityksessä, työtehtäviään ja työkenttäänsä. Keskustelun kautta työntekijä saa tietoa yrityksen tilasta ja palautetta omasta työsuorituksesta. Hän voi saada myös rohkaisua työllensä ja antaa palautetta esimiehelleen. Kehityskeskustelu on työntekijälle tilaisuus oppia tuntemaan esimiehensä paremmin. (Aarnikoivu 2010, 64 - 65.)

Kehityskeskustelu on yksi avaintekijä organisaation johtamisjärjestelmässä. Etenkin keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa edellytetään systemaattista johtamisjärjestelmää, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Hyvin suunniteltu johtamisjärjestelmä antaa johtamiselle konkreettisuutta ja näkyvyyttä sekä mahdollisuuden yhtenäisiin toimintakäytäntöihin. Mikäli organisaatiossa ei ole käytössä minkäänlaista johtamisjärjestelmää, sen johtaminen on epäsystemaattista. Tämänkaltaista tilannetta voidaan kutsua "ajopuuteoreettiseksi johtamiseksi", joka on vaistonvaraista johtamista sillä perusteella, että asiat tehdään sitä mukaan kun ne eteen sattuvat. Usein organisaatioissa myös kehityskeskustelukäytäntö on hyvin epäsystemaattinen. Toiset esimiehet käyttävät aikaa ja vaivaa kehityskeskusteluiden järjestämiseen kun taas toiset esimiehet eivät lainkaan järjestä niitä. Kehityskeskustelun tulee olla osa järjestelmällistä johtamista, se ei voi perustua vapaaehtoisuuteen. Siitä ei kuitenkaan saa tehdä pakonomaista vaan kehityskeskustelut tulisi ajatella niin oikeutena kuin velvollisuutena. Esimiehen on pystyttävä konkretisoimaan kehityskeskustelut henkilöstölleen niin, että he ymmärtävät niiden merkityksen ja hyödyllisyyden. (Aarnikoivu 2010, 69 - 70.)

Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelu koostuu kolmesta vaiheesta: valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Hyvin usein kehityskeskustelussa keskitytään vain keskustelutilanteeseen. Kehityskeskustelukäytännössä tulee kiinnittää huomio myös huolelliseen



valmistautumiseen ja keskustelutilanteen jälkeiseen jälkihoitoon. Nämä kolme vaihetta ovat edellytys aidosti hyödylliselle kehityskeskustelulle. Jokainen vaihe on erittäin tärkeä hyödyllisen kehityskeskusteluprosessin syntymiselle. Jos keskusteluun valmistautuminen ei ole huolellista, heijastuu se keskustelutilanteeseen ja sen sisältöön sekä antiin. Jos jälkihoitoa jää toteuttamatta, näkyy se keskustelun vaikuttavuudessa negatiivisesti. Jos kehityskeskusteluista ei seuraa mitään, vaikuttaa se luonnollisesti henkilöstön uskoon kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä. (2010, 80 - 81.)

## **4.2 Työnohjaus**

Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen kuvaavat kirjassaan Työyhteisön työnohjaus käsitettä työnohjaus oppimistapahtumana. Työnohjauksen tavoitteena on, että työntekijä tulee tietoiseksi omasta tavastaan tehdä työtä. Asiaa pohditaan yhdessä työnohjaajan kanssa. Työnohjaaja on henkilö, joka on asianmukaisesti koulutettu työnohjaukseen. Työntekijän ja työnohjaajan välinen vuorovaikutus työnohjaustilanteessa antaa työntekijälle uusia ajatuksia hänen työtään kohtaan ja mahdollistaa ammatillisen kehittymisen. Työyhteisön työnohjauksen tavoite ilmaisee niin sanotusti yhteisön muutos- ja kehittymistarpeet. Työyhteisössä tapahtuvat muutokset edellyttävät myös yksilöissä tapahtuvaa muutosta. (2012, 32.)

Työnohjaus on työelämässä tapahtuvaa ammatillista toimintaa. Työnohjaus voi tapahtua joko työnantajan tai työntekijän aloitteesta. Työnohjausta harjoittaa ainoastaan asianmukaisen koulutuksen saanut työnohjaaja. Työnohjaus pohjautuu yleensä johonkin tarpeeseen. Se voi olla esimerkiksi muutostarve, ennaltaehkäisyntarve tai varmistuksentarve. Työnohjauksessa keskitetään tarkastelu työhön. Keskustelussa jaetaan työssä syntyneitä ajatuksia ja kokemuksia. Niitä pohditaan ja tarkastellaan useista eri näkökulmista. Työnohjaus perustuukin juuri vuorovaikutukseen. Jotta työnohjauksen hyödyt konkretisoituisivat, vuorovaikutuksen on oltava avointa. Avoimen vuorovaikutuksen pohjalla on luottamus, joka tulisi syntyä työnohjaajan ja ohjattavan välille. (Kallasvuo ym. 2012, 32.)

Työnohjausta on Suomessa järjestetty aina 1950-luvulta lähtien ensin kirkon sielunhoitotyössä, sosiaalityössä ja psykoterapiatyössä. Nykyisin työnohjausta järjestetään lähes jokaisella ammattialalla. Ammattialasta riippumatta työnohjauksen pohjalla on samanlaiset vaativat asiakassuhteet ja tilanteet, jotka kuormittavat yksilön mieltä. Työnohjauksen pohjalla on myös

ammattialasta riippumaton ammattiosaamisen tarve. Työnohjausta toteutetaan useassa eri muodossa: yksilö-, ryhmä-, työyhteisön- tai vertaistyönohjaus. (Kallasvuo ym. 2012, 14.)

Viime vuosikymmeninä on tutkittu työnohjauksen vaikutuksia eri ammattialoilla. On todettu, että työnohjauksella on monia myönteisiä vaikutuksia työelämään ja sen avulla voidaan löytää keinoja vastaamaan työn kuormitukseen. Työnohjaus vaikuttaa työntekijän kokemuksiin oman työn hallinnasta ja mielekkyydestä. Tutkimusten mukaan työnohjauksella on myönteinen vaikutus työn laatuun, tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyys. Työnohjauksella on myös myönteinen vaikutus työntekijän ammatti-identiteettiin, ammatilliseen kasvuun ja työssä jaksamiseen. Työnohjaus mahdollistaa työntekijän ammatillisen kasvun, omien kokemusten jakamisen ja toisilta työntekijöiltä oppimisen. Työntekijän työssä jaksaminen paranee, sillä työnohjaus muun muassa edistää työyhteisön ilmapiiriä, poissaolot vähenevät, moniammatillinen toiminta jäsentyy, työstä löydetään yhteisiä merkityksiä ja perustehtävä jäsentyy. Näiden lisäksi työnohjauksella on positiivinen vaikutus esimiestyön kehittymiseen. (Kallasvuo ym. 2012, 28 - 29.)

#### **4.3 Työkierto**

Hongisto kuvaa pro gradu-tutkielmassaan työkierron merkitystä osaaminen ja työhyvinvoinnin edistäjänä. Työkierto edistää yksilön kehittymismahdollisuuksia sillä sen avulla yksilön tiedot ja taidot työntekijänä lisääntyvät. Yksilön kehittymisen ohella työkierto mahdollistaa oman työn ja työyhteisön sekä kierron aikaisen työn ja työyhteisön kehittymisen. Työkierron aikana yksilön ammattitaito, kyvyt ja kokemus lisääntyvät. Työkiertoa voidaan siis pitää erittäin hyvänä henkilöstön kehittämisen välineenä. (2005, 33.) Ammatillisen kasvun lisäksi työkierto mahdollistaa paremman muutosvalmiuden ja lisää työhyvinvointia (Asikainen 2008, 20).

Työkierto itsessään on vaihtelua tuova ja mielenkiintoinen määräaikainen ajanjakso. Se mahdollistaa yksilön irrottautumisen omasta jo rutiininomaiseksi muodostuneesta työstä. Työkierrolla on erittäin tehokas vaikutus urautumisen ehkäisemisessä. Se tarjoaa tekijälleen uusia haasteita ja laajempia näköaloja sekä mahdollisuuden hyödyntää piileviä voimavaroja. Työkierron on todettu olevan myös hyvää harjoitusta muutoksiin sopeutumisen varalle sillä yksilöltä tarvitaan joustavuutta ja innovatiivisuutta työkierron aikana. Työkierron aikana yksilön muutosvalmius paranee, jolla on taas myönteinen vaikutus työnhallin tunteeseen ja työhyvinvointiin (Asikainen 2008, 20). Pääsääntöisesti työkierron vaikutukset näkyvät sen mukaan, millainen työntekijän työura on ollut. Jos työura on ollut tasainen ja ennakoitava,

työkierto usein edistää sekä ammatillista että persoonallista kehittymistä. Jos taas yksilön työura on sisältänyt vaihtelua, työkierron voidaan ajatella olevan ammatillisen uusiutumisen väline ja leipiintymisen ehkäisijä sillä työkierron aikana työntekijältä vaaditaan uudenlaista sitoutumista työhönsä. (Hongisto 2005, 33 - 34.)

Työkierrolla on myönteisiä vaikutuksia yksilön työhyvinvointiin. Työkierron seurauksena yksilön jaksaminen omassa työssä paranee. Työkierrolla on selkeitä vaikutuksia työkyvyn ylläpitämisen näkökulmasta katsottuna. Se lisää itsetuntoa sekä uskoa omaan selviytymiseen ja oppimiskykyyn. Työkierron aikana työntekijän sosiaaliset kontaktit lisääntyvät sillä työkierto mahdollistaa tutustumisen uusiin ihmisiin. Uudet sosiaaliset kontaktit tuovat mukanaan pirteyttä ja parempaa motivaatiota sekä erkaantuminen oman työn paineista ja ongelmista tuo aina mukanaan jotain hyvää. Työkierrolla on nähty olevan vaikutuksia myös kyllästymisen, työstressin, poissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemisessä. Lisäksi vaikutukset ovat lisänneet tuottavuutta, luovuutta, lojaalisuutta, virkistymistä ja kehittämisaktiivisuutta. Työkierron avulla voidaan varmistaa henkilökunnan helppo liikkuminen työtehtävästä toiseen, jolloin myös poissaolojen aikana työt tulevat hoidetuksi. (Hongisto 2005, 34.)

Asikainen kuvaa työkierron tuovan myönteistä vaihtelua ja piristystä perinteiseen omaan työhön. Työkiertoon osallistujan työn mielekkyys kasvaa ja työelämän laatu paranee. Vaihtelu antaa työntekijälle mahdollisuuden tarkastella omaa työtään pienen välimatkan päästä ja etäisyys perinteiseen arkityöhön on työhyvinvoinnin kannalta terveellistä. Usein pienen välimatkan päästä tarkasteltuna oma työ voi näyttääkin ihan toisenlaiselta miltä se usein tuntuu. Tämä voi edistää myös oman työn ja työpaikan arvostusta. (2008, 31.)

Työkierron järjestämisessä voi kuitenkin tulla vastaan monia esteitä. Suurimpia esteitä ovat johdon, lähiesimiesten ja henkilöstön asenteet. Johtavat voivat pelätä hyvän työntekijän menettämistä. Työkierron hyödyt on usein vaikeasti huomattavia ja mitattavia, mutta kokonaisuudessaan työkierto on erittäin halpa keino henkilöstön kehittämiseen. Usein työntekijästä omat tehtävät tuntuvat turvallisemmilta eikä työkiertoon ole tämän vuoksi halukkuutta ja rohkeutta. Useinkin syynä on se, ettei työkiertoon ole totuttu. Työkierto voi herättää myös vääriä odotuksia ja epävarmuutta. Epävarmuus voi kohdistua sekä tulevaisuuteen että oman asemaan. Työkierto voi aiheuttaa tunteita turvallisuuden, tuttujen asioiden, tasa-arvon, asiantuntijuuden, oman työn (jonka osaa ja hallitsee), työtyytyväisyyden ja työtovereiden menettämisestä. Työkierto aiheuttaa järjestelyjä ja muutoksia työyhteisössä, joten se vaatii sekä

esimiesten että henkilöstön sitoutumista. Jos työntekijät eivät halua opetella uusia tehtäviä, siirtyä toiseen työpisteeseen tai perehdyttää uutta työntekijää, voi työkierron toteuttaminen olla erittäin haasteellista. (Hongisto 2005, 35 - 36.)

## 6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla voi olla erilaisia syitä kuten organisaation kehittämistarpeet ja halu saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on käytännön ongelmien ratkaiseminen ja uuden ideointi. Työn tarkoitus on luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja eli löytää parempia vaihtoehtoja olemassa oleville asioille. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on saavuttaa käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Näiden lisäksi tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on uuden tiedon tuottaminen. Työn pääpaino on usein käytännön kehittämistyössä, mutta yhtä olennaista on tavoitella uuden tiedon tuottamista käytännöstä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostetaan tehdyn työn dokumentointia ja julkisuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19 - 20.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on saavuttaa kokonaiskuva Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta ja selvittää henkilöstön työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät. Yrityksen käytössä ei ole työhyvinvointisuunnitelmaa eikä muuta konkreettisesti dokumentoitua materiaalia työhyvinvointitoimintaan liittyen. Työn tavoitteena on rakentaa kehittämis ehdotuksia ja ratkaisuja yrityksen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän eteenpäin vievänä lähestymistapana on tapaustutkimus. Ojasalo ym. toteavat kirjassaan lähestymistavan olevan ensisijainen pohtimisen aihe kehittämistyössä. Lähestymistavan valinta auttaa kehittämistyön suunnittelussa. Lähestymistapa ei ole menetelmä vaan se luo pohjaa kehittämisen tavoitteille. Itse kehittämistehtävä määrittää sen, mikä lähestymistapa sopii kyseiseen kehittämistyöhön. Lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä eli kehittämistyöstä voi löytyä piirteitä useasta lähestymistavasta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen tutkimuskohteesta. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi kun halutaan saada syvälinen kokonaiskuva organisaation tilanteesta, ratkaista organisaatiossa ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen avulla kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimuksessa ei vielä viedä muutosta eteenpäin käytännössä eikä varsinaisesti kehitetä mitään uutta ja konkreettista niin kuin konstruktivisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia johonkin ongelmaan. (2009, 36 - 38.)

Lähestymistavan valinnan jälkeen suunnitellaan kehittämistyössä käytettävät menetelmät. Tutkimuskirjallisuus jakaa menetelmät laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Kehittämistyössä on keskeistä useiden menetelmien käyttö. Menetelmien moninaisuudella saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia. Useiden menetelmien rinnakkainen käyttö tukee toisiaan. Menetelmiä valittaessa on pohdittava, minkälaista tietoa tarvitaan ja mihin tietoa aiotaan käyttää. Kehittämistyön menetelmiä ovat muun muassa kysely, haastattelu, havainnointi ja benchmarking. Yksi yhteisöllinen menetelmä on aivoriihiyöskentely. Yleensä kehittämistyön tekijä toimii osana kohteena olevaa organisaatiota. Uudet ratkaisut ja ideat vaativat osallistujilta tiivistä yhteistyötä ja toistensa ymmärrystä. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Lähestymistapana tapaustutkimus kohdentaa työni koskemaan yhtä tapausta eli Raahen Halpa-Hallia. Raahen Halpa-Halli on yksi Halpa-Halli-ketjuun kuuluvista myymälöistä. Työni tarkoitus on keskittyä vain Raahen myymälän työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseen ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen. Lähestymistapana tapaustutkimus antaa syvällisen kokonaiskuvan Raahen myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta. Tutkimustulosten pohjalta annetaan juuri Raahen myymälän henkilöstön työhyvinvointia koskevia kehittämis ehdotuksia.

Tämän kehittämistyön tutkimusosassa käytetään sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Lähestymistavan pohjalta tutkimuksessa käytettäviksi menetelmiksi valikoitui työhyvinvointikysely ja workshop-tilaisuus. Valituilla tutkimusmenetelmillä on mahdollista saavuttaa syvällinen kokonaiskuva ja laaja tutkimustieto tutkimuksen kohteena olevasta Raahen Halpa-Hallin henkilöstöstä. Myymälän esimies ei kuulu tutkimusryhmään.

## **6.1 Työhyvinvointikysely**

Kyselytutkimus on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruu menetelmistä. Se on nopea ja tehokas tapa kerätä laajakin tutkimusaineisto. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa usealla eri tavalla kuten postitse lähetettävällä kyselylomakkeella tai Internetissä täytettävällä kyselylomakkeella. Kyselyn voi toteuttaa myös puhelimitse tai kasvokkain, jolloin haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. Kyselytutkimus tuottaa pääosin numeroihin perustuvia tuloksia eli määrällistä tietoa, joita käsitellään tilastollisesti. Kyselyiden heikkoutena pidetään tulosten pinnallisuutta. Kyselytutkimuksissa on vaikeaa arvioida, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet vastaamiseen, miten onnistuneita kyselyn vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai

kuinka tietoisia ja perehtyneitä vastaajat ovat tutkittavaan aiheeseen. Kokonaisuudessaan määrälliset tutkimusmenetelmät tuottavat pinnallisuudestaan huolimatta luotettavaa tietoa. Jotta kyselytutkimusta voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä, on oltava riittävästi saatavilla aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kyselylomakkeen laatiminen on erittäin vaikeaa tai jopa mahdotonta, jos aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla. Ilman aiempaa tietämystä aiheesta kyselylomakkeen laatija ei pysty konkretisoimaan, mitä kyselyssä pitäisi kysyä tai voisi kysyä. Tällöin myös kyselyn tulokset muuttuvat epäluotettaviksi. (Ojasalo ym. 2009, 108 - 109.)

Kyselytutkimuksen laatiminen aloitetaan perehtymällä aiheen aikaisempiin tutkimuksiin ja aiempaan tietoon. Kyselylomake pohjautuu kehittämistyön tavoitteisiin. Työn tavoitteet on oltava työn tekijän tietoisuudessa ennen lomakkeen suunnittelun aloittamista. Kyselylomakkeella esitetään vain sellaiset kysymykset, jotka ovat oleellisia työn tavoitteiden näkökulmasta. Hätiköidysti suunnitellun kyselylomakkeen vaarana voi olla epäoleelliset vastaukset, jotka eivät vastaa työn tavoitteita. Kyselylomakkeen pituus ja selkeys ovat tärkeitä sekä vastaajille että tutkijalle. Vastaajien vastaamishalun säilyttämiseksi ja luotettavan kokonaiskuvan saamiseksi on lomakkeen suunnittelussa kiinnitettävä huomiota muun muassa seuraaviin tekijöihin: kyselyn pituus, vastausaika, kysymysten kattavuus, kysymysten asettelu, lomakkeella käytetty kieli, ymmärrettävyys ja kysymysten pituus. Lomakkeen kysymyksiä laatiessa on tärkeää muotoilla kysymykset yksiselitteisiksi ja yhtä asiaa käsitteleviksi, jotta tutkija ja vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kysymysten tarkkuutta pohdittaessa tulee miettiä, käytetäänkö lomakkeella strukturoituja kysymyksiä eli valmiita vastausvaihtoehtoja vai avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä suositellaan käytettäväksi vain erittäin painavista syistä. (Ojasalo ym. 2009, 115 - 117.)

Opinnäytetyöni ensimmäinen tutkimusvaihe käsittää työhyvinvointikyselyn Raahen Halpa-Hallin henkilöstölle. Kysely toteutetaan Webpropolin avulla Internet-kyselynä. Kyselyyn vastaa jokainen Raahen myymälän työntekijä työajalla. Kyselylomake sisältää sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Pääosa kysymyksistä on strukturoituja eli ne sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselylomakkeen lopussa on muutama laadullinen avoinkysymys. Työhyvinvointikyselyn tavoitteena on saavuttaa kattava kokonaiskuva Raahen myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. Kyselyn tavoitteena on selvittää yksilön työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät. Kyselyn taustatieto kysymyksillä (sukupuoli, ikä ja palvelusvuosiaika) kartoitetaan Raahen myymälän henkilöstön rakennetta. Taustatietoja ei tulla vertaamaan muiden kysymysten kesken sillä tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa kunkin yksilön mielipide tutkittavasta aiheesta.

Työhyvinvointikyselyn aihepiirit jakautuvat seuraavasti:

- omat voimavarat ja motivaatio tällä hetkellä
- viimeisen vuoden aikana häirinneet, huolestuttaneet tai rasittaneet tekijät
- työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittaminen
- työyhteisön ilmapiiri
- työpaikan toiminta
- työpaikan esimiestyö
- oma työ

Avoimet kysymykset kartoittavat vastaajien näkemyksiä seuraavista aihepiireistä:

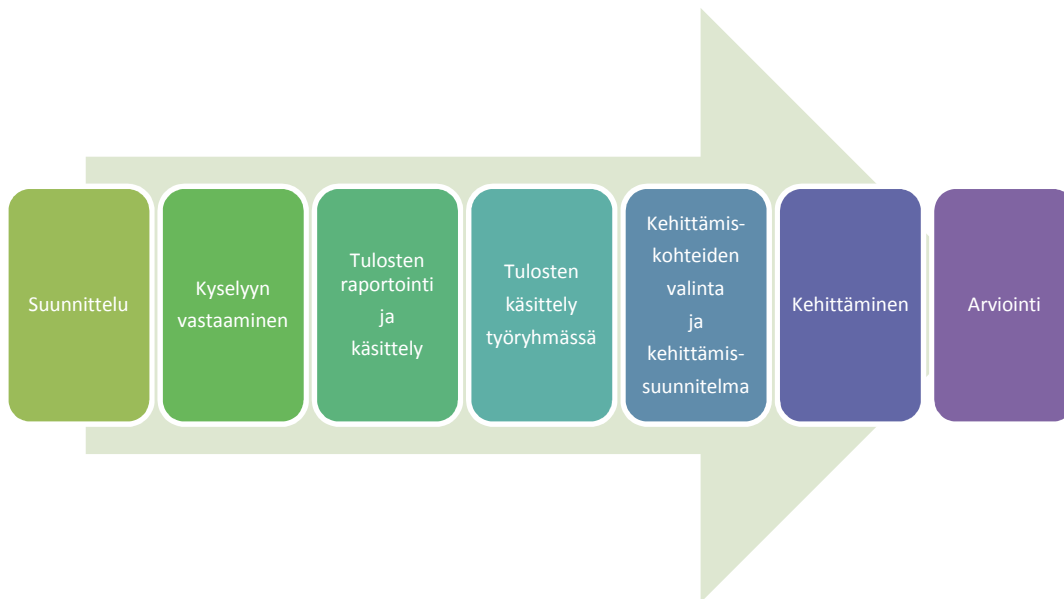
- tekijät, jotka erityisesti kuormittavat työtä
- tekijät, jotka auttaisivat jaksamaan työssä paremmin
- konkreettiset parannusehdotukset havaittuihin ongelmakohtiin työpaikalla

Työyhteisön ilmapiiriä kannattaa kehittää monista syistä. Toimiva työyhteisö sekä sen ilmapiirin kehittäminen lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, edistää työn sujuvuutta, vähentää stressiä ja ehkäisee sairauspoissaoloja. Työilmapiirin kehittämisellä on suora yhteys asiakastytyytyväisyyteen ja sen myötä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Kireä ja huono työyhteisön ilmapiiri voi aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja. Hyvässä työyhteisössä työntekijä voi viihtyä jopa eläkeikään saakka. Esimiehen tulee ottaa mukaan ja kannustaa henkilöstöään työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Ilmapiirikysely on hyvä menetelmä kun halutaan selvittää ja kehittää työyhteisön toimintaa. On olennaista, että ilmapiirikysely otetaan osaksi laajempaa toiminnan kehittämisprosessia. Kyselyn tuloksia tulee osata myös hyödyntää. Kysely itsessään ei ole päämäärä vaan se toimii työkaluna, jonka avulla selvitetään työyhteisön kehittämiskohteet. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 10 - 11.)

## **6.2 Workshop**

Työyhteisön kehittäminen ilmapiirikyselyn avulla luo oman prosessin työyhteisön sisälle. Tässä kyselystä kehittämiseen -prosessissa esimiehellä on merkittävä rooli kussakin prosessin vaiheessa. Kuviossa 5 on esitetty kyselystä kehittämiseen -prosessin vaiheet.





KUVIO 5. Ilmapiiirkyselystä kehittämiseen -prosessi (Kauranen ym. 2011, 12.)

Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa eli ennen kyselyyn vastaamista esimiehen on tärkeää tiedottaa työyhteisön henkilöstöä tulevasta kyselystä. Esimies tiedottaa henkilöstöä kyselyn tavoitteista, toteutuksesta ja tulosten hyödyntämisestä. Ensiarvoisen tärkeää on, että henkilöstö tietää, milloin kysely toteutetaan, miksi kysely tehdään ja miten kyselyn tuloksia hyödynnetään. Kyselyyn vastaamisen vaiheessa esimies kannustaa työntekijöitään vastaamaan kyselyyn. Esimies muistuttaa työntekijöitä kyselyn tavoitteista ja kertoo jokaisen vastauksen tärkeydestä. Kyselyn hyvä vastausprosentti mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Tulosten käsittely ja raportointi vaiheessa esimies saa kyselyn tulokset itselleen ennen tulosten käsittelyä ryhmässä. Tässä vaiheessa esimies saa perehtyä kyselyn tuloksiin ennen niiden esittämistä henkilöstölle. Esimies voi keskustella organisaation muiden esimiesten kanssa kyselyn tuloksista. Tulosten käsittely ryhmässä on oma prosessin vaihe. Tulosten esittäminen henkilöstölle on tilaisuus, jossa esimies käy tulokset yhdessä läpi henkilöstönsä kanssa. Esimies kannustaa työntekijöitä rakentamaan keskusteluun tulosten pohjalta. Esimiehen on hyvä osoittaa tilaisuudessa oma sitoutumisensa työyhteisön kehittämiseen. Tulosten käsittelyn jälkeen prosessi etenee kehittämiskohteiden valinta ja kehittämissuunnitelma -vaiheeseen. Kyselyn tulosten esittämisen yhteydessä käydyn keskustelun pohjalta työryhmä valitsee kehittämiskohteet työyhteisössään. Esimiehen rooli tässä vaiheessa on kehittämiskohteiden realistisuuden arviointi. Esimiehen tulee varmistaa kehittämisen edellytykset ja laatia yhdessä työntekijöidensä kanssa suunnitelma kehittämiskohteille. Kehittämisen vaiheessa valittuja kehittämiskohteita aletaan toteuttamaan

käytännössä. Esimies kannustaa ja tukee työyhteisönsä jäseniä muutokseen. Arviointi-vaihe pitää sisällään kehittämisen tulosten seurannan. Esimiehen tulee huomioida pienetkin positiiviset muutokset kehittämiskohteissa. Hänen tulee kiittää ja palkita työntekijöitään muutosten aikaansaamisesta. Kehittämisen onnistumiset voidaan ottaa esille esimerkiksi työyhteisön yhteisissä palaverissa ja onnistumista voidaan seurata muun muassa uuden kyselyn avulla. (Kauranen ym. 2011, 12 - 15.)

Raahen Halpa-Hallissa työhyvinvointikysely toteutetaan toukokuussa 2013. Jokainen työyhteisön jäsen vastaa kyselyyn työajalla. Myymälän esimies varaa jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisen ajan kyselyyn vastaamiseen. Jokainen työntekijä saa vastata kyselyyn tietokoneella omassa rauhassa yksityisessä sille varatussa tilassa. Tällä varmistetaan se, että jokainen työntekijä vastaa kyselyyn ja vastausprosentti saadaan parhaaksi mahdolliseksi. Kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteista tiedotetaan henkilöstöä palaverin yhteydessä hyvissä ajoin ennen kyselytutkimuksen aloitusta. Kyselytutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet löytyvät henkilöstön kahvihuoneen seinältä kyselyn toteutuksen ajan. Tällä varmistetaan jokaisen henkilöstön jäsenen tietoisuus tulevasta työhyvinvointikyselystä.

Ilmapiiirikyselyn tulokset tulee käydä läpi yhdessä työyhteisön henkilöstön kanssa, jotta kehittämisprosessissa päästäisiin eteenpäin. Ensimmäistä kertaa kyselyn tuloksia läpikäydessä ei välttämättä päästä vielä miettimään konkreettisia toimenpiteitä. Tulosten käsittelyyn tulee varata riittävästi aikaa, jotta henkilöstö pystyy käsittelemään yhdessä keskustellen saamaansa uutta tietoa. Keskustelu on yksi olennainen osa kyselyn tulosten purkoa. Tulosten käsittely on hyvä toteuttaa kahden eri tilaisuuden avulla. Ensimmäisessä tilaisuudessa puretaan kyselyn tulokset. Toisessa tilaisuudessa suunnitellaan käytäntöön vietäviä kehittämiskohteita tuloksiin pohjautuvan yhteenvedon avulla. Tilaisuuksien välissä henkilöstöllä on aikaa pohtia kuulemiaan asioita. Tulosten käsittelytilaisuuteen tulee valmistautua huolellisesti ja työyhteisön jäseniä tulee tiedottaa hyvissä ajoin tulevasta tilaisuudesta sekä sen tavoitteista. Käsittelytilaisuuden tavoitteena ei ole pelkkä tulosten läpikäyminen. Tilaisuudessa on hyvä esimerkiksi valita työyhteisössä esiintyviä vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Pelkkä kyselyn tulosten läpikäyminen ei vie eteenpäin työyhteisön kehittämisprosessia vaikka kehittämiskohteet ovat selvästi nähtävissä tuloksista. (Kauranen ym. 2011, 43.)

Kaurasen ym. mukaan tulosten käsittelytilaisuudessa keskustellaan paljon. Esimiehen tavoitteena onkin osallistujien aktivointi. Tämän vuoksi hyvä valmistautuminen tilaisuuteen katsotaan eduksi,

jotta tilaisuuteen osallistujat tietävät, mitä heiltä odotetaan. Ensimmäisen tulosten käsittelykerran tavoite on keskustelu ja kehittämiskohteiden esiin nostaminen. Ensimmäisellä käsittelykerralla ei kannata vielä lyödä lukkoon lopullista kehittämissuunnitelmaa vaan se on vasta toisen käsittelykerran tavoite. Ensimmäisellä käsittelykerralla on hyvä nostaa esiin työyhteisössä esiintyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuuksien läpikäyminen tuo esille tekijöitä, joita työyhteisössä arvostetaan. Vahvuuksia pohdittaessa voi kiinnittää huomiota muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mitä vahvuuksia ryhmässämme on? Miten asia näkyy käytännössä? Miksi asia on meille tärkeä? Mikä voi estää asian toimivuuden? ja Miten voimme ylläpitää vahvuutta? Jokaisesta työyhteisöstä löytyy myös kehittämisen kohteita. Vaikkakin kehittämiskohteet ovat usein etukäteen jo tiedossa, on niitä hyvä tarkentaa ja täsmentää kyselyn tulosten pohjalta. Kehittämiskohteita voi löytyä myös asioista, joita ei koeta niin ongelmallisiksi. Kehittämiskohteita mietittäessä on hyvä pohtia vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat tärkeimmät kehittämiskohteemme? Miten epäkohta näkyy käytännössä? Miksi asia on meille tärkeä? Miten asiaa voisi kehittää? Kuka asiasta päättää? ja Miten voimme itse vaikuttaa asiaan? Vahvuuksia ja kehittämiskohteita pohdittaessa on hyvä tarkastella asioita useasta näkökulmasta. (2011, 55 - 56.)

Niin kuin Kauranen ym. kirjassaan toteavat, kyselytutkimusta ei saa toteuttaa vain kysymisen vuoksi. Kyselyn tulosten ja niiden käsittelyn on johdettava konkreettisiin toimenpiteisiin. Kun työyhteisön jäsenet otetaan mukaan kehittämiskohteiden valintaan, ovat he yleensä myös sitoutuneempia ja motivoituneempia muutoksiin. (2011, 58.)

Näin tullaan tekemään myös Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvointikyselyn kohdalla. Kyselyn toteuttamisen ja tulosten tulkinnan jälkeen kyselyn tulokset esitetään työyhteisön jäsenille sille varatussa tilaisuudessa. Tulosten käsittelyyn varataan kuitenkin vain yksi käsittelykerta ja henkilöstö jaetaan kahteen käsittelyryhmään. Tulosten käsittelytilaisuudessa on tarkoitus käydä läpi työhyvinvointikyselyn tulokset ja tehdä pieni ryhmätyö kehittämisen pohjalta. Tilaisuus alkaa opinnäytetyön sisällön, tarkoituksen ja tavoitteiden esittelyllä. Tulosten käsittelytilaisuuden tarkoitus ja tavoitteet tuodaan myös esille heti tilaisuuden alussa. Tilaisuuteen osallistujia pyydetään kutakin kertomaan muutamalla sanalla, mitä mieltä oli työhyvinvointikyselystä, miltä tulosten käsittelytilaisuuteen tuleminen tuntui tai muuta sellaista. Puheenvuorojen tarkoitus on herätellä osallistujat keskustelua varten.

Tilaisuuden ensimmäinen puolituntia varataan työhyvinvointikyselyn tulosten esittelyyn. Koska tilaisuuden kesto on varattu aikaa vain tunti, kyselyn tulokset esitetään erittäin nopeassa tahdissa. Tilaisuuden tarkoitus ei ole analysoida kyselyn tuloksia henkilöstölle vaan ainoastaan esitellä ne. Jokaiselle osallistujalle jaetaan materiaali, jossa tulokset on esitelty. Osallistujat saavat materiaalit mukaansa mahdollista tarkempaa perehtymistä varten. Tilaisuuteen osallistujia pyydetään seuraamaan tulosten käsittelyä omista materiaaleistaan ja samalla miettimään omaa mielipidettä koskien työyhteisön vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Vahvuudet ja kehittämiskohteet pyydetään valitsemaan työhyvinvointikyselyssä esillä olleista kohdista/väittämistä. Kyselyn tulosten esittelyn jälkeen on varattu puoli tuntia aikaa ryhmätyölle. Kummassakin käsittelytilaisuudessa on kolme etukäteen arvottua aivoriihiryhmää. Kukin ryhmä pitää sisällään 4-5 henkilöä.

Ryhmätyöskentelyssä on tarkoitus keskustella ja koota yhteen jokaisen ryhmän jäsenen mielipide työyhteisössä esiintyvistä vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Omien näkemysten esille tuonnin jälkeen ryhmän tavoite on valita yksi työyhteisössä esiintyvä vahvuus ja yksi työyhteisössä esiintyvä kehittämiskohde, jotka edustavat koko ryhmän mielipidettä. Ryhmän keskustelun tueksi laaditaan tehtävänantopaperi (liite 4), joka sisältää apukysymyksiä päätöksen perustelun tueksi. Työyhteisössä esiintyvän vahvuuden perustelun tueksi annetaan muun muassa seuraavia apukysymyksiä: Mikä tekee kyseisestä asiasta vahvuuden, perustelkaa valinta? Miten kyseinen vahvuus näkyy työyhteisössä? Mikä voisi estää kyseisen vahvuuden toimivuuden? Miten kyseistä vahvuutta voidaan ylläpitää jatkossa? Kehittämiskohteen perustelussa voi käyttää apuna seuraavia laadittuja apukysymyksiä: Miksi kyseistä asiaa tulisi kehittää, perustelkaa valinta? Miten epäkohta näkyy työyhteisössä? Miten asiaa voisi kehittää? Miten voimme itse vaikuttaa kyseiseen asiaan? Vahvuuden ja kehittämiskohteen valintaa ja keskustelua varten ryhmille annetaan aikaa noin 10-15 minuuttia. Loppuaika käytetään siihen, että jokainen ryhmä esittelee oman aikaansaannoksensa, muut ryhmät kommentoivat toisten valintoja ja keskustellaan esille tulleista aiheista.

Kauranen ym. toteavat, että kyselyn tulosten hyödyntäminen päättyy usein tulosten käsittelytilaisuuteen. Jotta kyselyn tuloksista päästään todellisiin kehittämistoimenpiteisiin, tulee kyselyn tulosten pohjalta laatia konkreettinen kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma pitää sisällään kuvaukset asioista, joita todella halutaan lähteä kehittämään. Tässä vaiheessa on siis tärkeää käydä läpi tulosten käsittelytilaisuuden anti, jotta tärkeimmiksi osoittautuneet asiat tulevat osaksi kehittämissuunnitelmaa. Kehittämiskohteiden tueksi on tärkeää suunnitella aikatauluja,

vastuita ja seuranta. Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa on hyvä muistaa, että tulevat kehittämistoimenpiteet ovat mahdollisimman konkretisoituja. Kehittämistoimenpiteiksi ei kannata valita liian suurta asiaa tai liian monia asioita. Kyselyn pohjalta tapahtuvan työyhteisön kehittämisen tavoitteena on työyhteisön ja työnteon arjen helpottuminen. (2011, 61.)

Opinnäytetyönä toteutettavan työhyvinvointikyselyn tavoitteena on Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kuvaaminen. Kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila sekä työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät. Kyselytutkimuksen tavoitteena on nostaa esille Raahen myymälän henkilöstön työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät sekä antaa kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyö ei pidä sisällään kehittämissuunnitelman laatimista eikä itse kehittämisprosessia. Valittujen toimenpiteiden kehittäminen, seuranta ja arviointi jää myymälän esimiehen ja henkilöstön toteutettavaksi.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

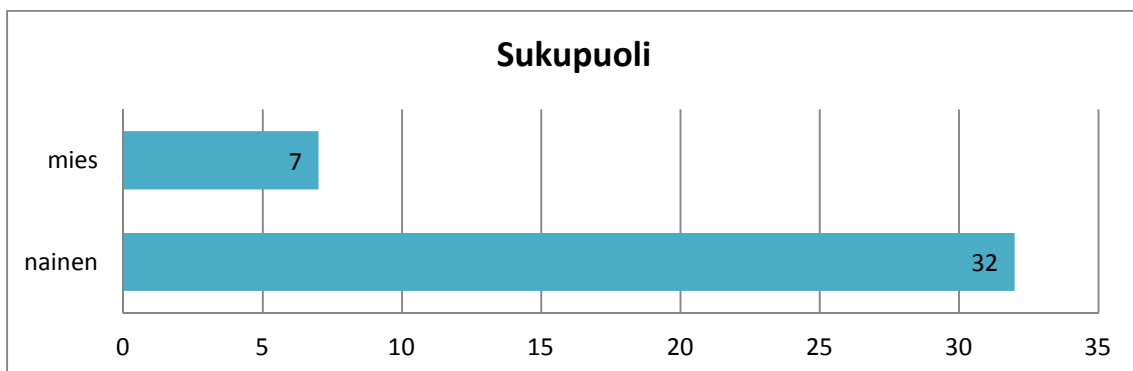
### 7.1 Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely toteutettiin Raahen Halpa-Hallin henkilöstölle toukokuussa 2013. Kyselyyn vastasi koko myymälän henkilöstö, jolloin vastauksia saatiin yhteensä 39 kappaletta. Työhyvinvointikyselyn avulla myymälän henkilöstö sai kertoa mielipiteensä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn avulla saavutettiin kokonaiskuva Raahen myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta. Tämän lisäksi kyselyn pohjalta pystyttiin määrittämään henkilöstön työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät. Kehittämisehdotukset pohjautuvat tutkimuksen tuloksiin (työhyvinvointikysely + workshop) ja käytettyyn kirjallisuuteen.

Työhyvinvointikyselyn taustatiedoilla selvitettiin Raahen myymälän henkilöstön rakennetta *sukupuolen, iän ja palvelusvuosiaan* mukaan. Taustatiedot kysyttiin vain henkilöstön rakenteen selvittämiseksi. Taustatietoja ei verrattu muiden kysymysten kesken sillä vastaajien määrä joissakin vaihtoehdoissa jäi liian pieneksi. Tämän vuoksi vertaaminen ei ollut edes mahdollista.

#### Sukupuoli

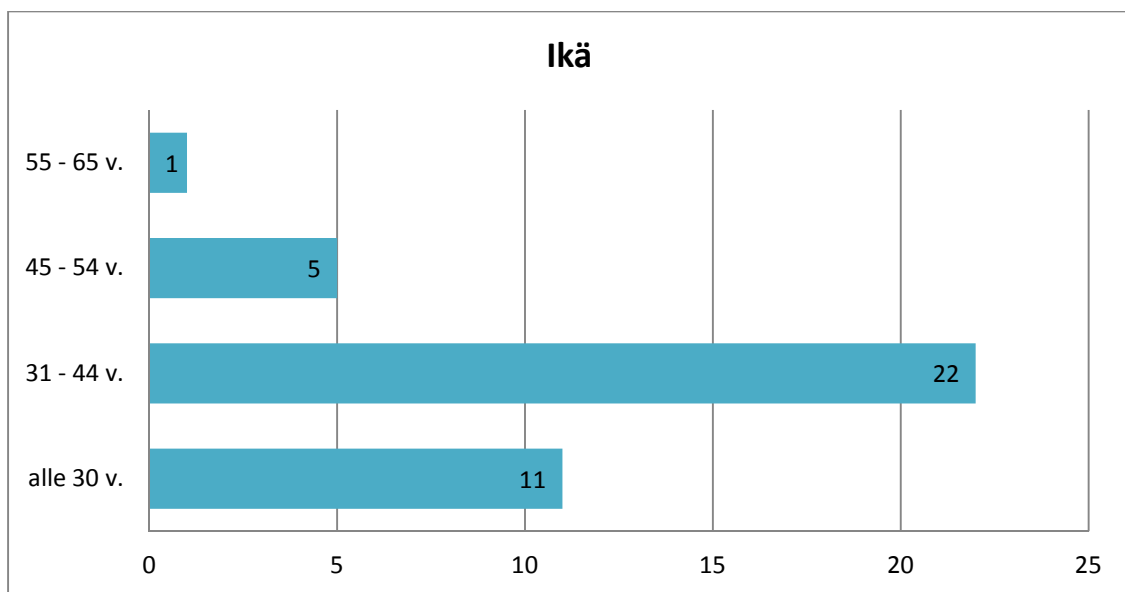
Kuviossa 6 on esitetty Raahen Halpa-Hallin henkilöstön sukupuoli-jakauma. Myymälän henkilöstöstä on naisia 32 henkilöä ja miehiä 7 henkilöä. Raahen myymälän henkilöstön sukupuoli-jakauma vahvistaa yleisen näkemyksen kaupan alan naisvaltaisuudesta. Raahen myymälän henkilöstöstä vajaa yksi neljäsosa on miehiä.



KUVIO 6. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön sukupuoli-jakauma (n = 39)

## Ikä

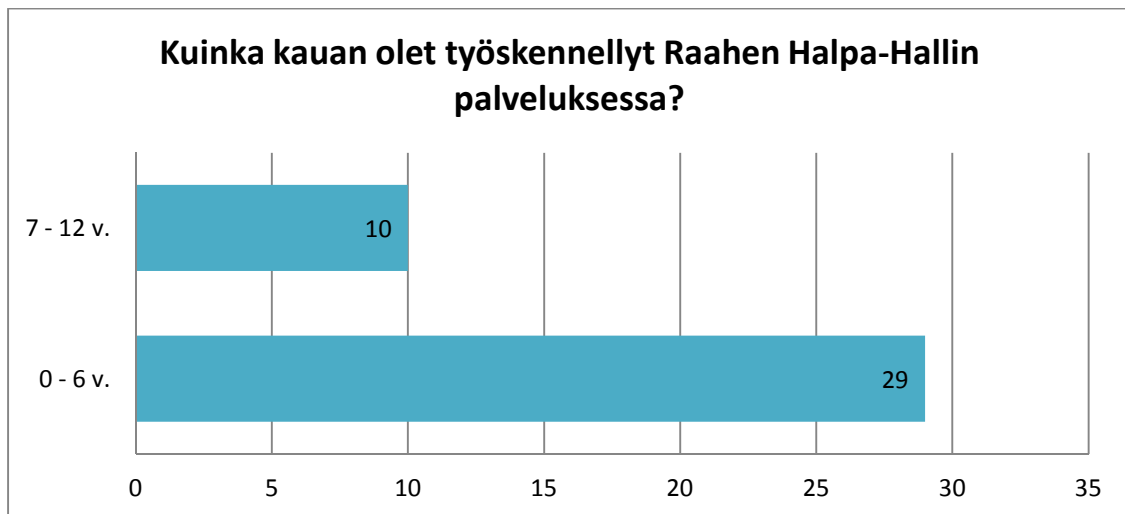
Ikä-jakaumaltaan Raahen Halpa-Hallin henkilöstö on laaja. Raahen myymälän henkilöstö koostuu nuorista aikuisista ja keski-ikäisistä ihmisistä. Myymälän henkilöstöstä suurin osa kuuluu ikäluokkaan 31-44 -vuotiaat. Vastaajista jopa 22 henkilöä on kyseisen ikäluokan edustajia. Toiseksi eniten vastaajia on ikäluokasta alle 30 -vuotiaat eli 11 henkilöä. Kokonaisuudessaan vastaajista jopa 85% on alle 44-vuotiaita. Kuviossa 7 on esitetty Raahen myymälän henkilöstön ikä-jakauma.



KUVIO 7. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön ikä-jakauma (n = 39)

## Palvelusvuosiaika

Työhyvinvointikyselyyn vastanneista 10 henkilöä on työskennellyt Raahen Halpa-Hallin palveluksessa 7-12 vuotta. Loput vastaajista eli 29 henkilöä on työskennellyt yrityksessä 0-6 vuotta. Palvelusvuosiaika on jaettu kahteen luokkaan myymälän olomassaoloajan perusteella. Ensimmäinen Raahen Halpa-Halli on perustettu vuonna 2001 eli 12 vuotta sitten. Uusi myymälä avattiin uudelle kauppapaikalle vuonna 2007 eli 6 vuotta sitten. Palvelusvuosi-jakauma jaottelee vastaajat sen mukaan, onko vastaaja työskennellyt yrityksen palveluksessa jo vanhan myymälän aikana vai aloittanut työskentelynsä uudessa myymälässä. Kuviossa 8 on esitetty Raahen Halpa-Hallin henkilöstön palvelusvuosi-jakauma.



KUVIO 8. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön palvelusvuosi-jakauma ( $n = 39$ )



Työhyvinvointikysely koostui seitsemän eri aihealueen kysymyksistä. Kysymykset koskivat asioita, joilla on merkitys sekä yksilön että työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta. Vastaajat kertoivat oman mielipiteensä kyseisestä asiasta asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

### **Omat voimavarat ja motivaatio tällä hetkellä**

Tämän hetkisiä omia voimavaroja ja motivaatiota koskevat kysymykset antoivat suhteellisen hyvän kokonaiskuvan henkilöstön tilasta. *Terveiden tilani on hyvä ja olen innostunut työstäni* väittämässä vastaajista lähes jokainen oli joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Kummankin väittämän vastaukset olivat keskiarvoltaan yli 4. Samaan keskiarvoon päästiin väittämässä *pidän huolta terveydestäni ja minulla on mieluisia vapaa-ajan harrastuksia*. Jopa 25 vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa *minulla on mieluisia vapaa-ajan harrastuksia*. Kun taas neljä vastaajaa oli melko paljon eri mieltä kyseisen väittämän kanssa samoin kuin väittämän *olen innostunut työstäni* kanssa.

Väittämässä *tunnen työkykyni heikentyneen viimeisen vuoden aikana* esiintyi enemmän hajontaa. Suurin osa vastaajista oli täysin eri mieltä tai melko paljon eri mieltä, neljä vastaa ajatteli siltä väliltä, kuusi oli lähes samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä. Hajontaa esiintyi myös väittämässä *tunnen toistuvaa väsymistä, tunnen toistuvaa uupumista ja/tai voimattomuutta, tunnen toistuvaa särkyä jossakin kehoni osassa ja koen tarvitsevani apua terveyteni ylläpitämisessä*. Väittämien *tunnen toistuvaa väsymistä* ja *tunnen toistuvaa särkyä jossakin kehoni osassa* keskiarvot olivat lähempänä 3:a. *Tunnen toistuvaa uupumista ja/tai voimattomuutta* sekä *koen tarvitsevani apua terveyteni ylläpitämisessä* väittämien keskiarvot olivat lähellä 2:ta. Vastaajista seitsemän oli lähes samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä väittämän *koen tarvitsevani apua terveyteni ylläpitämisessä* kanssa. Taulukossa 2 on esitetty omia voimavaroja ja motivaatiota tällä hetkellä kuvaavien väittämien jakauma.

*Taulukko 2. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön mielipide omista sen hetkisistä voimavaroista ja motivaatiosta (n = 39)*

|   | täysin eri mieltä | melko paljon eri mieltä | siltä väliltä | lähes samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Keskiarvo |
|---|-------------------|-------------------------|---------------|--------------------|---------------------|-----------|
| Terveystilani on hyvä                                       | 1                 | 1                       | 5             | 19                 | 13                  | 4,08      |
| Olen innostunut työstäni                                    | 0                 | 4                       | 5             | 15                 | 15                  | 4,05      |
| Tunnen työkykyni heikentyneen viimeisen vuoden aikana       | 15                | 11                      | 4             | 6                  | 3                   | 2,26      |
| Pidän huolta terveydestäni (liikunta, uni, ravitsemus jne.) | 0                 | 0                       | 5             | 19                 | 15                  | 4,26      |
| Minulla on mieluisia vapaa-ajan harrastuksia                | 0                 | 4                       | 3             | 7                  | 25                  | 4,36      |
| Tunnen toistuvaa väsymistä                                  | 6                 | 20                      | 3             | 5                  | 5                   | 2,56      |
| Tunnen toistuvaa uupumista ja/tai voimattomuutta            | 12                | 18                      | 3             | 3                  | 3                   | 2,15      |
| Tunnen toistuvaa särkyä jossakin kehoni osassa              | 9                 | 8                       | 6             | 11                 | 5                   | 2,87      |
| Koen tarvitsevani apua terveyteni ylläpitämisessä           | 22                | 5                       | 2             | 7                  | 3                   | 2,08      |

### **Tekijät, jotka ovat selvästi häirinneet, huolestuttaneet tai rasittaneet työssä viimeisen vuoden aikana**

Työhyvinvointikyselyn toinen aihealue käsitteli tekijöitä, jotka ovat selvästi häirinneet, huolestuttaneet tai rasittaneet vastaajaa hänen työssään viimeisen vuoden aikana. *Jatkuva kiire, tekemättömien töiden paine, henkilöstön määrällinen riittämättömyys ja työnkuormituksen epätasainen jakautuminen eri henkilöiden kesken* olivat keskiarvoltaan kaikista suurimpia. *Työnkuormituksen epätasainen jakautuminen eri henkilöiden kesken* oli häirinnyt, huolestuttanut tai rasittanut viimeisen vuoden aikana vastaajia keskiarvon mukaan kaikista eniten. Kyseisen väittämän kanssa 15 vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Vastaajia vähiten häiritsi, huolestutti tai rasitti viimeisen vuoden aikana *työn taloudellinen vastuu, omaan sairauspoissaoloon liittyvät asiat ja sairaan lapsen hoitoon liittyvät asiat*. Kyseisten väittämien vastausten keskiarvot jäivät alle 2:en. *Liian laaja tehtävän kuva* ei myöskään ollut häirinnyt, huolestuttanut tai rasittanut vastaajia viimeisen vuoden aikana kovinkaan paljon, väittämän keskiarvo oli 2,2. *"Toisarvoiset" työt vievät aikaa varsinaiselta tärkeimmältä työltäni, työyhteisön ihmissuhdeongelmat sekä luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä* olivat häirinneet, huolestuttaneet tai rasittaneet viimeisen vuoden aikana vastaajia hiukkasen enemmän. Näissä väittämissä esiintyi enemmän hajontaa ja

vastausten keskiarvot olivat jokaisessa väittämässä lähempänä 3:a. Taulukossa 3 on esitetty vastaajien jakaumat viimeisen vuoden aikana häirinneistä, huolestuttaneista tai rasittaneista tekijöistä.

*Taulukko 3. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön mielipide viimeisen vuoden aikana selvästi häirinneistä, huolestuttaneista tai rasittaneista tekijöistä*  
(n = 39)

|  | täysin eri mieltä | melko paljon eri mieltä | siltä väliltä | lähes samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Keskiarvo |
|--|-------------------|-------------------------|---------------|--------------------|---------------------|-----------|
| Jatkuva kiire  | 3                 | 8                       | 9             | 10                 | 9                   | 3,36      |
| Tekemättömien töiden paine   | 6                 | 9                       | 7             | 9                  | 8                   | 3,1       |
| Henkilöstön määrällinen riittämättömyys                              | 3                 | 6                       | 8             | 14                 | 8                   | 3,46      |
| "Toisarvoiset" työt vievät aikaa varsinaiselta tärkeimmältä työltäni | 9                 | 7                       | 15            | 5                  | 3                   | 2,64      |
| Työyhteisön ihmissuhdeongelmat                                       | 9                 | 10                      | 8             | 7                  | 5                   | 2,72      |
| Luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä                       | 7                 | 12                      | 7             | 8                  | 5                   | 2,79      |
| Työnkuormituksen epätasainen jakautuminen eri henkilöiden kesken     | 4                 | 5                       | 9             | 6                  | 15                  | 3,59      |
| Liian laaja tehtäväkuva  | 12                | 13                      | 9             | 4                  | 1                   | 2,21      |
| Työn taloudellinen vastuu  | 20                | 9                       | 7             | 2                  | 1                   | 1,85      |
| Omaan sairauspoissaoloon liittyvät asiat                             | 27                | 5                       | 4             | 1                  | 2                   | 1,62      |
| Sairaalan lapsen hoitoon liittyvät asiat                             | 29                | 4                       | 5             | 1                  | 0                   | 1,44      |

### **Työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittaminen**

Vastaajien mielipiteet työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittamista koskevissa väittämissä olivat positiiviset. Väittämä *työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu minulta käytännössä hyvin* keskiarvo nousi melkein 4:ään. Vastaajista 13 oli lähes samaa mieltä ja 13 täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Väittämä *esimies on joustava ja ymmärtäväinen perhettä ja henkilökohtaisia asioita koskevissa asioissa* keräsi hyvän keskiarvon vastaajilta. Väittämän keskiarvo oli 4,4, josta 14 vastaajaa oli lähes samaa mieltä ja 21 vastaajaa täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Perhe/vapaa-ajan asiat eivät häiritse juuri ollenkaan

vastaajien työtä. Vastaajista 23 oli täysin eri mieltä ja 8 melko paljon eri mieltä väittämän kanssa *perhe/vapaa-ajan asiat häiritsevät työtäni*. Työasiat häiritsivät sen sijaan hiukan enemmän vastaajien *perhe/vapaa-aikaa*. Väittämän kanssa *työasiat häiritsevät perhe/vapaa-aikaani* vastaajista 16 oli täysin eri mieltä ja 10 melko paljon eri mieltä. Taulukossa 4 on esitetty Raahen Halpa-Hallin henkilöstön mielipiteet työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittamista koskevista väittämistä.

*Taulukko 4. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön mielipide työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittamisesta (n = 39)*

|   | täysin eri mieltä | melko paljon eri mieltä | siltä väliltä | lähes samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Keskiarvo |
|---|-------------------|-------------------------|---------------|--------------------|---------------------|-----------|
| Työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu minulta käytännössä hyvin              | 1                 | 4                       | 8             | 13                 | 13                  | 3,85      |
| Esimies on joustava ja ymmärtäväinen perhettä ja henkilökohtaisia asioita koskevissa asioissa | 1                 | 1                       | 2             | 14                 | 21                  | 4,36      |
| Perhe/vapaa-ajan asiat häiritsevät työtäni  | 23                | 8                       | 7             | 0                  | 1                   | 1,67      |
| Työasiat häiritsevät perhe/vapaa-aikaani  | 16                | 10                      | 8             | 4                  | 1                   | 2,08      |

## Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiriä koskevissa kysymyksissä esiintyi jonkin verran hajontaa. Väittämän *työyhteisön ilmapiiri on hyvä* keskiarvo oli 3,4 ja vastaajien mielipiteet jakaantuivat jokaiselle vastausvaihtoehdolle. Kyseissä väittämässä 11 vastaajaa vastasi siltä väliltä, 16 vastaajaa oli lähes samaa mieltä ja vain 5 vastaajaa täysin samaa mieltä. Väittämässä *työyhteisön vuorovaikutus on avointa* keskiarvo nousi hieman yli 3:een, mutta tässäkin väittämässä mielipiteet jakaantuivat eri vaihtoehdoille. Vastaajista 7 oli melko paljon eri mieltä, 10 siltä väliltä ja 16 lähes samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Vastaajat kuitenkin kokivat, että uskaltavat kertoa mielipiteensä työyhteisössä. Vastaajista 18 oli lähes samaa mieltä ja 13 täysin samaa mieltä väittämän kanssa *uskallan kertoa mielipiteeni*. Ilmapiiriä koskevista kysymyksistä heikoimman arvostelun sai väittämä *ristiriitatilanteet käsitellään rakentavasti*. Kyseisen väittämän kohdalla 13 vastaajaa oli melko paljon eri mieltä, 11 vastasi siltä väliltä ja 8 oli lähes samaa mieltä. Väittämän keskiarvo oli 2,7.

Häirintää ja/tai kiusaamista koskevat väittämät osoittautuivat positiivisiksi. Väittämän kanssa olen joutunut häirinnän ja/tai kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana täysin eri mieltä oli 32 vastaajaa. Kun taas väittämän kanssa olen havainnut jonkun joutuneen häirinnän ja/tai kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana vastaajista 22 oli täysin eri mieltä. Vastaajat eivät olleet kokeneet itse joutuneensa häirinnän ja/tai kiusaamisen kohteeksi, mutta olivat hiukan enemmän tehneet havaintoja jonkun toisen joutumisesta. Vastaajista 5 oli lähes samaa mieltä ja 1 täysin samaa mieltä väittämän kanssa olen havainnut jonkun joutuneen häirinnän ja/tai kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana, kun taas vain 1 oli lähes samaa mieltä ja 0 täysin samaa mieltä väittämän kanssa olen joutunut häirinnän ja/tai kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana. Väittämä työyhteisössä esiintyy epätasa-arvoisuutta sai heikon arvosanan. Sen keskiarvo nousi hieman yli 3:een. Vastaajien mielipiteet jakautuivat tasaisesti jokaiselle vastausvaihtoehdolle kyseisessä väittämässä. Väittämän olen myös itse vastuussa omasta ja muiden työhyvinvoinnista keskiarvo oli 4,5. Vastaajista 10 oli lähes samaa mieltä ja 26 täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Taulukossa 5 on esitetty Raahen Halpa-Hallin henkilöstön mielipidejakauma työyhteisön ilmapiiriä koskevista kysymyksistä.

*Taulukko 5. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön mielipide työyhteisön ilmapiiristä (n = 39)*

|  | täysin eri mieltä | melko paljon eri mieltä | siltä väliltä | lähes samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Keskiarvo |
|--|-------------------|-------------------------|---------------|--------------------|---------------------|-----------|
| Työyhteisön ilmapiiri on hyvä  | 3                 | 4                       | 11            | 16                 | 5                   | 3,41      |
| Työyhteisön vuorovaikutus on avointa   | 3                 | 7                       | 10            | 16                 | 3                   | 3,23      |
| Uskallan kertoa mielipiteeni   | 0                 | 3                       | 5             | 18                 | 13                  | 4,05      |
| Ristiriitatilanteet käsitellään rakentavasti   | 5                 | 13                      | 11            | 8                  | 2                   | 2,72      |
| Olen joutunut häirinnän ja/tai kiusaamisen kohteeksi työyhteisössä viimeisen vuoden aikana     | 32                | 2                       | 4             | 1                  | 0                   | 1,33      |
| Olen havainnut jonkun joutuneen häirinnän ja/tai kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana | 22                | 6                       | 5             | 5                  | 1                   | 1,9       |
| Työyhteisössä esiintyy epätasa-arvoisuutta   | 7                 | 8                       | 5             | 10                 | 9                   | 3,15      |
| Olen myös itse vastuussa omasta ja muiden työhyvinvoinnista                                    | 1                 | 1                       | 1             | 10                 | 26                  | 4,51      |

## Työpaikan toiminta

Vastaajien arvioitaessa työpaikan toimintaa sen eri osa-alueilla mielipiteet jakaantuivat väittämien eri vastausvaihtoehdoille aika rajusti. Selkeästi tyytyväisimpiä kyseisistä väittämistä oltiin *työterveyshuoltoon*. Vastauksen keskiarvo oli 4,2 ja väittämän kanssa lähes samaa mieltä oli 17 vastaajaa ja täysin samaa mieltä 17 vastaajaa. Seuraavaksi eniten oltiin tyytyväisiä *työvuorosuunnitteluun*. Väittämän kanssa *työvuorosuunnittelu on oikeudenmukaista* täysin samaa mieltä oli 14 vastaajaa, 6 vastaajaa oli lähes samaa mieltä ja 10 vastaajaa siltä väliltä. Osittain tyytyväisiä oltiin *työsuojelutoimintaan, päätöksentekoon, kehityskeskustelukäytäntöön ja eri osastojen väliseen yhteistyöhön*. Edellä mainituissa väittämässä esiintyi hajontaa eli väittämässä mielipiteet jakaantuivat jokaiselle vastausvaihtoehdolle, mutta keskiarvot kyseisissä väittämässä nousivat hiukan yli 3:een.

Vähiten tyytyväisiä vastaajat olivat *virkestystoimintaan*, sen keskiarvo jäi alle 2:en. Väittämän kanssa *olen tyytyväinen virkestystoimintaan* täysin eri mieltä oli 19 vastaajaa ja melko paljon eri mieltä 10 vastaajaa. Vastaajat eivät olleet täysin tyytyväisiä myöskään *henkilöstön osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiasioista huolehtimiseen ja palaveri- ja kokouskäytäntöön*. Kyseisissä väittämässä suurin osa mielipiteistä jakaantui vastausvaihtoehdoille täysin eri mieltä, melko paljon eri mieltä tai siltä väliltä. Osa vastaajista oli tyytyväisiä näihinkin toiminnan osa-alueisiin. Esimerkiksi väittämän kanssa *olen tyytyväinen henkilöstön osaamisen kehittämiseen* lähes samaa mieltä oli 9 vastaajaa sekä väittämän kanssa *olen tyytyväinen palaveri- ja kokouskäytäntöön* lähes samaa mieltä oli 8 vastaajaa. Kyseisten väittämien kanssa täysin samaa mieltä oli muutama vastaaja. Taulukossa 6 on esitetty Raahen Halpa-Hallin henkilöstön mielipidejakauma työpaikan toimintaa koskevista väittämistä.

Taulukko 6. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön mielipide työpaikan toiminnasta (n = 39)

|  | täysin eri mieltä | melko paljon eri mieltä | siltä väliltä | lähes samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Keskiarvo |
|--|-------------------|-------------------------|---------------|--------------------|---------------------|-----------|
| Olen tyytyväinen henkilöstön osaamisen kehittämiseen | 5                 | 14                      | 7             | 9                  | 4                   | 2,82      |
| Työhyvinvointiasioista huolehditaan hyvin            | 9                 | 10                      | 9             | 7                  | 4                   | 2,67      |
| Olen tyytyväinen virkistystoimintaan                 | 19                | 10                      | 6             | 3                  | 1                   | 1,9       |
| Olen tyytyväinen työsuojelutoimintaan                | 5                 | 6                       | 12            | 11                 | 5                   | 3,13      |
| Olen tyytyväinen työterveyshuoltoon                  | 1                 | 1                       | 3             | 17                 | 17                  | 4,23      |
| Päätöksenteko on oikeasuuntaista ja johdonmukaista   | 2                 | 9                       | 8             | 16                 | 4                   | 3,28      |
| Olen tyytyväinen palaveri- ja kokouskäytäntöön       | 10                | 7                       | 10            | 8                  | 4                   | 2,72      |
| Olen tyytyväinen kehityskeskustelukäytäntöön         | 8                 | 3                       | 7             | 16                 | 5                   | 3,18      |
| Työvuorosunnittelu on oikeudenmukaista               | 3                 | 6                       | 10            | 6                  | 14                  | 3,56      |
| Eri osastojen välinen yhteistyö on toimivaa          | 2                 | 8                       | 15            | 12                 | 2                   | 3,1       |

## Työpaikan esimiestyö

Kokonaisuudessaan vastaajat kokivat työpaikan esimiestyön hyväksi. Parhaimmat keskiarvot saivat väittämät *koen minun ja esimieheni välisen suhteen hyväksi*, *esimies kuuntelee kun kerron hänelle työhön liittyvistä asioista* ja *esimies arvostaa työtäni*. Näissä väittämissä keskiarvot nousivat yli 4:än eli lähes jokainen vastaaja oli joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Väittämä *olen tyytyväinen esimieheni toimintaa* keskiarvo oli 3,85. Kyseisen väittämän keskiarvoa laski hieman 5 vastaajan ollessa melko paljon eri mieltä ja 6 vastaajan ajattelevan siltä väliltä kyseisen väittämän kanssa. Väittämissä *esimies rohkaisee ja tukee minua*, *esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti* sekä *esimies kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti* esiintyi enemmän hajontaa. Näiden keskiarvot olivat 3,5 molemmin puolin. Eniten eri mielisyyttä esiintyi väittämän kanssa *esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua*. Väittämän keskiarvo oli 3,1. Taulukossa 7 on esitetty Raahen Halpa-Hallin henkilöstön vastaukset työpaikan esimiestyötä koskevista kysymyksistä.

Taulukko 7. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön mielipide työpaikan esimiestyöstä (n = 39)

|   | täysin eri mieltä | melko paljon eri mieltä | siltä väliltä | lähes samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Keskiarvo |
|---|-------------------|-------------------------|---------------|--------------------|---------------------|-----------|
| Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan                              | 0                 | 5                       | 6             | 18                 | 10                  | 3,85      |
| Koen minun ja esimieheni välisen suhteen hyväksi                    | 1                 | 0                       | 2             | 15                 | 21                  | 4,41      |
| Esimies kuuntelee kun kerron hänelle työhön liittyvistä asioista    | 0                 | 1                       | 5             | 17                 | 16                  | 4,23      |
| Esimies arvostaa työtäni  | 0                 | 4                       | 4             | 15                 | 16                  | 4,1       |
| Esimies rohkaisee ja tukee minua                                    | 4                 | 3                       | 7             | 14                 | 11                  | 3,64      |
| Esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua                  | 6                 | 8                       | 6             | 14                 | 5                   | 3,1       |
| Esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti            | 2                 | 6                       | 10            | 12                 | 9                   | 3,51      |
| Esimies kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti | 3                 | 7                       | 10            | 9                  | 10                  | 3,41      |

## Oma työ

Omaa työtä koskevien väittämien perusteella vastaajat tuntuvat olevan melko tyytyväisiä omaan työhönsä. Vastaajat olivat joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämien kanssa *olen tyytyväinen työni sisältöön, olen tyytyväinen omaan toimintaani, olen tyytyväinen työolosuhteisiini, yhteistyö esimiehen kanssa on toimivaa, työlleni on asetettu selkeät tavoitteet sekä saan tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltani*. Kyseisissä väittämässä muutama vastaaja oli joko täysin eri mieltä tai melko paljon eri mieltä. Hajontaa esiintyi väittämässä *olen tyytyväinen työergonomiaan ja saan riittävästi palautetta työstäni*. Väittämän kanssa *olen tyytyväinen työergonomiaan* täysin samaa mieltä oli vain 3 vastaajaa. Samoin kuin väittämän kanssa *saan riittävästi palautetta työstäni* täysin samaa mieltä oli vain 3 vastaajaa. Kummassakin väittämässä yli puolet vastaajista oli joko täysin eri mieltä, melko paljon eri mieltä tai siltä väliltä.

Väittämän *haluaisin kokeilla työnkiertoa* keskiarvo oli 2,95. Väittämässä esiintyi hajontaa. Vastaajista oli 10 täysin samaa mieltä, 10 siltä väliltä ja 10 melko paljon eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Vastaajista 7 ei halua kokeilla työnkiertoa. Vastaajat eivät tunne tarvitsevansa myöskään työnohjausta. Vastaajat olivat joko täysin eri mieltä tai melko paljon eri mieltä väittämän *tunnen tarvitsevani työnohjausta* kanssa. Vastaajista 7 vastasi siltä väliltä kyseiseen väittämään eli jotkut saattaisivat haluta työnohjausta työhönsä. *Olen kokenut asiakkaan uhkailua*



*tai väkivaltaa viimeisen vuoden aikana* väittämän vastausjakauma osoittautui erittäin hyväksi. Vastaajista 34 oli täysin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Vastaajista kuitenkin 1 oli täysin samaa mieltä väittämän *olen kokenut asiakkaan uhkailua tai väkivaltaa viimeisen vuoden aikana* kanssa. Taulukossa 8 on esitetty Raahan Halpa-Hallin henkilöstön vastausjakauma omaa työtä koskevista kysymyksistä.

*Taulukko 8. Raahan Halpa-Hallin henkilöstön mielipide omasta työstä (n = 39)*

|  | täysin<br>eri<br>mieltä | melko<br>paljon eri<br>mieltä | siltä<br>väliltä | lähes<br>samaa<br>mieltä | täysin samaa<br>mieltä | Keskiarvo |
|--|-------------------------|-------------------------------|------------------|--------------------------|------------------------|-----------|
| Olen tyytyväinen työni sisältöön                                       | 0                       | 2                             | 7                | 22                       | 8                      | 3,92      |
| Olen tyytyväinen omaan toimintaani                                     | 0                       | 1                             | 3                | 21                       | 14                     | 4,23      |
| Olen tyytyväinen työolosuhteisiini                                     | 0                       | 3                             | 6                | 20                       | 10                     | 3,95      |
| Olen tyytyväinen työergonomiaan  | 4                       | 7                             | 11               | 14                       | 3                      | 3,13      |
| Yhteistyö esimiehen kanssa on toimivaa                                 | 0                       | 3                             | 2                | 22                       | 12                     | 4,1       |
| Työlleni on asetettu selkeät tavoitteet                                | 1                       | 4                             | 9                | 12                       | 13                     | 3,82      |
| Saan riittävästi palautetta työstäni                                   | 5                       | 9                             | 8                | 14                       | 3                      | 3,03      |
| Saan tarvittaessa apua ja tukea työtovereilta                          | 1                       | 2                             | 4                | 19                       | 13                     | 4,05      |
| Haluaisin kokeilla työnkiertoa   | 7                       | 10                            | 10               | 2                        | 10                     | 2,95      |
| Tunnen tarvitsevani työnohjausta                                       | 23                      | 9                             | 7                | 0                        | 0                      | 1,59      |
| Olen kokenut asiakkaan uhkailua tai väkivaltaa viimeisen vuoden aikana | 34                      | 3                             | 1                | 0                        | 1                      | 1,23      |

Työhyvinvointikyselyn lopussa oli kolme vapaaehtoista avointa kysymystä. Kysymykset eivät olleet pakollisia, mutta vastauksia kyseisiin kysymyksiin tuli odotettua enemmän. Seuraavassa on esitelty avointen kysymysten vastaukset lähes siinä kirjoitetussa muodossa kun ne esiintyivät vastauslomakkeilla. Lauseisiin on tehty joitakin pieniä korjauksia, jotta vastaaja pysyy anonyyminä.

**Koetko, että jotkin asiat erityisesti kuormittavat työtäsi? (n = 18)**

- Työntekijöiden vähyys suhteessa työmäärään.
- Liian vähän kassa henkilökuntaa.
- Kuormien kappalemääräinen koko (jokainen tuote vaatii esille laiton) ei ole suhteessa osaston työtunteihin.
- Toisinaan kiire (sesonki ajat esim. joului) jolloin toivoisi olevan useampia käsipareja, kauden vaihtumiset jolloin tarvitsisi myös lisäapua.
- Epäsäännölliset työvuorot!
- Jatkuva kiire.
- Jotkut päivät ovat kiireisempiä kuin toiset tilausten yhteydessä ja silloin toivoisi apua enemmän, juhlapäivien työvuorosunnittelu todella useasti ontuu sillä että työvoimaa on liian vähän.
- Osa-aikaisuus, eli työtuntien määrä vaihtelee kovasti viikoittain, toivoisin selkeämpää tasaisempaa rytmiä, mutta jospa se joskus olisi.
- Kiire, poikkeustilanteita tulee aina ja ne yleensä vaativat lisäaikaa työajan ulkopuolelta.
- En koe.
- Työtuntien suunnittelu sesonki- ym. kiireaikoina, poikkeuksellisten päivien huomioiminen.
- Jatkuva kiire.
- Kiire, huono työergonomia.
- Toisten työntekijöiden sairaslomat kuormittavat eniten. Silloin tehdään toisen työt omien ohessa.
- Toisen osaston siisteydestä huolehtiminen välillä.
- Kiire.
- Työergonomia voisi olla parempi.
- Koen.

### **Mikä auttaisi sinua jaksamaan työssäsi paremmin? (n = 20)**

- Enemmän työntekijöitä, apu tarvittaessa, työhyvinvointitoiminta, työnkierto, yhteinen toiminta työntekijöiden kanssa, kuntoutus.
- Jotain virkistystoimintaa kaivattaisiin.
- Työyhteisössä tunne että olemme "samalla" puolella. Ettei tarvitsisi olla pilkan kohteena kun joku 3 osapuoli sattuu tilanteeseen saapumaan. HeHe.
- Työnkierto, vaihtelevuus.
- Työnantajan kannustus esim. liikuntaseteleillä.
- Saisi joskus kiitosta tehdystä työstä, työpaikan virkistyspäivän järjestäminen.
- Esimies olisi enemmän hereillä tekemättömistä työtehtävistä ja ohjaisi joutilaana olevia tekemään kyseiset työt.
- Parempi palkka, tasainen työvuorokierto esim. ilta, ilta, väli, väli, aamu, aamu
- Kunnan vastuunsa kantava kaverikollega.
- Yhteinen tekeminen/harrastaminen.
- Itsestä kiinni tässä tapauksessa, omasta kunnosta huolehtiminen, työnantajan puolelta henkilökunnalle viriketoimintaa: uimahalli-, kuntosali- tms. lippuja, tms. kuntoutusta.
- Ettei töitä ainakaan enää lisättäisi.
- Työnkierto.
- Työnantaja tukisi liikunta harrastuksia = liikuntasetelit.
- Kun kaikki hoitaisi työnsä kunnolla niin mikäpä se ois ollessa.
- Parempi palkka.
- Liikunta vapaa-ajalla. Terveemmät elämäntavat.
- Viikonloppu vapaat.
- Työnantajan tuki liikkumiseen.
- Enemmän vapaa-aikaa.

**Jos koet jotkin asiat ongelmallisiksi työpaikallasi, olisiko sinulla antaa konkreettisia parannusehdotuksia niihin? (n = 14)**

- Jotkut pitävät ylipitkiä taukoja ja liikaa taukoja. Tiukempaa sääntöä pitäisi olla.
- Työyhteisön ulkopuolisen henkilön paikalle tullessa ei tuoda esille työtovereiden henkilökohtaisia asioita edes vitsien muodossa. esim. kiusoitella mustasukkaisesta puolisosta ym. alatyölin asioista vitsailu ei kuulu työhyvinvointiin..
- Yksi työntekijä/kiireapulainen auttaisi sesonkien ja kausien vaihtumisen aikaan todella paljon.
- Harrastukset pitää maksaa itse, monesti jää jokin harrastus/hyvinvointipalvelut kun rahallisesti se ei ole mahdollista, työnantaja voisi kannustaa liikkumaan esim. kulttuuriseteleillä yms. Moni innostuisi varmasti liikkumaan enemmän ja monipuolisemmin ja ennalta ehkäistä/lievittää työperäisiä vammoja käymällä hieronnassa tms.
- Uusien työntekijöiden opastus käytännön asioissa, esim. ovikoodit, kellokortit yms jutut ja paalaukset jne. ja muissakin asioissa. Hyvä työpaikka ja ilmapiiri!! Ja alkoholin myymättä jättäminen rauhoittaa asiakaskuntaa, sen näkee konkreettisesti!
- Jokainen vuorollaan tutustumaan muihin osastoihin, missä oikeasti pääsisi muka helpolla, ei missään.
- Varaston pienimuotoinen laajennus?
- Henkilökemiat joidenkin välillä.
- Kts. edellinen vastaus :)
- Huono ilmapiiri, ihmissuhteet.
- Liikuntasetelit, taukojummat (ohjeet, välineet), työergonomian ylläpito mahdollisesti asiantuntija ohjeistamaan.
- Johdon pitäisi puuttua enempi kaikenlaiseen lusmuiluun.
- Työntekijöille voi antaa välillä edes pieniä "porkkanoita"..
- Omat kännykät pukukaappeihin työntekoaikana.

## 7.2 Workshop

Raahen Halpa-Hallin henkilöstölle järjestettiin workshop-tilaisuus työhyvinvointikyselyn tulosten läpikäymiseksi syyskuussa 2013. Tutkimustulosten käsittelyä varten henkilöstö jaettiin kahteen eri tulosten käsittelyryhmään. Ryhmäjako jouduttiin tekemään sen vuoksi, että käsittelytilaisuus toteutettiin työajalla, jolloin myös myymälän puolella täytyi olla työntekijöitä asiakkaiden käytettävissä. Workshop-tilaisuudessa osallistujia oli yhteensä 27 kappaletta työhyvinvointikyselyn toteuttajan ja myymäläpäällikön lisäksi. Kumpikin tulosten käsittelyryhmä oli jaettu arpomalla kolmeen aivoriihiryhmään. Aivoriihiryhmät pohtivat työyhteisössä esiintyviä vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Kukin ryhmä vuorollaan kommentoi toisten aikaansaannoksia. Aiheista käytiin myös yhteistä keskustelua. Seuraavassa on esitetty tilaisuudessa esiin tulleita asioita.

Käsittelytilaisuuden alussa osallistujia pyydettiin kommentoimaan muutamalla sanalla työhyvinvointikyselyä, tulosten käsittelytilaisuutta tai muuta haluamaansa asiaa. Tämän tavoitteena oli tilaisuuteen osallistujien herättelemine keskustelua varten. Työhyvinvointikyselyn toteutus sai positiivista palautetta Raahen myymälän henkilöstöltä. Useimmat kommentoivat kyselylomakkeen olleen hyvä ja monipuolinen. Kyselyn toteuttamista pidettiin erittäin hyvänä asiana. Esiin tuotiin työhyvinvoinnin merkityksen tärkeyttä etenkin työssä jaksamisen näkökulmasta. Työntekijöiden mielestä oli myönteistä, että työhyvinvointia pyritään edistämään tämän opinnäytetyön ja kyselytutkimuksen avulla. Eräs henkilö myös kommentoi, että työhyvinvointikysely oli pistänyt miettimään asioita ja kysely muistuttaa meitä jokaista työyhteisössä esiintyvistä tärkeistä asioista. Esiin nostettiin myös työhyvinvointikyselyn tulosten hyödynnettävyyden tärkeys. Tilaisuuden osallistajat toivoivat, että kyselytutkimuksesta olisi hyötyä ja tulosten osoittamiin epäkohtiin puututtaisiin. Osallistajat myös toivoivat, että kysely ja sen tulokset auttaisivat viemään asioita eteenpäin. Joku kommentoi myös kyselylomakkeen avointen kysymysten olleen hyviä. Toinen taas mainitsi kyselyn olleen hiukkasen liian laaja ja sisältäneen päällekkäisiä kysymyksiä.

Ryhmän 1 mielestä työyhteisössä esiintyvä vahvuus on *ilmapiiri*. Heidän mielestään työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja yksi työyhteisön tärkeimmistä vahvuuksista. Työyhteisön jäsenten välistä *yhteishenkeä* pidetään tärkeänä voimavara, jos se vain osataan oikein hyödyntää. Yhteishenkeä pidettiin erittäin tärkeänä asiana. Vahvuuden toimivuutta voi heikentää kuppikunnat ja erimielisyydet. Kuppikuntien syntymistä ei pidetty hyvänä asiana yhteishengen kannalta.

Esimielisyyksien ratkaisemisen halutaan tapahtuvan avoimesti puhumalla. Selän takana puhuminen vain pahentaa tilannetta. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa vahvuuden ylläpitämiseen juuri sillä, ettei puhu selän takana pahaa toisista vaan puhuu asiat selviksi kasvotusten. Keskustelua herätti myös yhteishengen nostattaminen yhteisen toiminnan avulla kuten liikuntatapahtumia pitämällä. Työyhteisön jäsenten yhteinen vapaa-ajan toiminta lujittaa työyhteisön sisäistä yhteen hiilen puhaltamisen periaatetta. Paljon keskustelua herätti myös kommentti, jossa todettiin, että työyhteisön ilmapiirin kehittäminen lähtee jokaisesta itsestä. Oma asenne ratkaisee paljon. Negatiiviset ihmiset luovat negatiivista ilmapiiriä. Jokaisella on peiliin katsominen, millaisella asenteella itse töissä esiintyy.

Ryhmä 1 valitsi kehittämiskohteikseen *virkestystoiminnan* ja *palkitsemisen*. Heidän mielestään Raahen myymälän virkestystoiminnassa on kehittämisen varaa. He totesivat, että virkestystoiminnalla on myönteinen vaikutus myös työyhteisön yhteishenkeen. Ryhmä nosti esille myös palkitsemisjärjestelmät. He toivoivat, että tehdystä työstä saisi kiitosta. Kiitoksen toivottiin olevan sekä aineellista että aineetonta. Työntekijät toivovat "porkkanoita", jotka kannustavat ja motivoivat parempaan suoriutumiseen työssä. "Porkkanat" voivat olla esimerkiksi liikuntaseteleitä. Liikuntasetelit toimivat samalla virkestystoiminnan näkökulmasta. Yleisesti ottaen *työhyvinvointitoimintaa* toivottiin enemmän. *Kiitos tehdystä työstä* herätti paljon keskustelua tulosten käsittelytilaisuudessa. Useat työntekijät toivoivat saavansa enemmän kiitosta tehdystä työstä. Kiitosta toivottiin osoitettavan myös sanallisesti. Esimiehen *kiitos*, *kannustus* ja *tuki* nähdään tärkeinä asioina oman työn kannalta. Positiivisen palautteen lisäksi toivottiin myös negatiivista palautetta. Usein negatiivisista asioista ja ongelmakohdista mainitaan helpommin kuin positiivista asioista. Yleisesti ottaen työntekijät toivoivat, että myymälän esimies antaisi enemmän *palautetta*, oli se sitten negatiivista tai positiivista.

Ryhmä 2 valitsi työyhteisön vahvuudeksi työyhteisön *ilmapiirin*. He kuvasivat Raahen Halpa-Hallin ilmapiiriä hyväksi ja positiiviseksi. Työyhteisön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään. Työyhteisössä hyvä ilmapiiri näkyy muuan muassa siten, että kriisitilanteissa puhalletaan yhteen hiileen ja negatiivisista asioista pystytään puhumaan porukalla. Vahvuuden toimivuuden voi kuitenkin estää yksikin ihminen. Jos työyhteisöstä löytyy yksikin ihminen, joka luo negatiivista ilmapiiriä, voi hän käytöksellään pilata koko työyhteisön hyvän hengen. Myös tämän ryhmän mielestä vahvuutta voidaan ylläpitää virkestystoiminnan avulla. Esimerkiksi yhteiset saunaillat ovat hyvä keino positiivisen ilmapiirin lähteeksi.

Ryhmän 2 mielestä Raahen Halpa-Hallin kehittämiskohde on *palaverikäytäntö*. Työyhteisön heikkous on palavereiden puute. Työyhteisön palavereissa voi tuoda esille esiintyviä epäkohtia. Usein epäkohdat ja ongelmat jäävät pyörimään työntekijöiden keskuuteen eikä niitä viedä eteenpäin ylemmälle taholle. Säännöllisen palaverikäytännön kautta epäkohdat on helpompi tuoda esille heti niiden ilmaannuttua, jolloin epäkohtiin myös pystytään puuttumaan ajoissa. Palaverikäytännön puuttuminen herätti paljon keskustelua tulosten käsittelytilaisuudessa. Yleisesti ottaen työntekijät toivoivat säännöllistä palaverikäytäntöä. Esimerkiksi kerran kuukaudessa pidettävä palaveri oli ryhmän mielestä oleellista. Heidän mielestään palavereita on hyvä pitää sekä koko porukalla että osastokohtaisesti. Tämän kehittämiskohteen yhteydessä nostettiin esille myös *työnkierto*. Muutamilta työntekijöiltä tuli kommenttia työnkierron merkityksestä. He toivoivat, että työnkiertoa toteutettaisiin mahdollisuuksien puitteissa. Työnkierto auttaa jaksamaan työssä paremmin. Työnkierto tuo vaihtelua usein rutiininomaiseen työnkuvaan. Työnkierrolla voidaan myös ehkäistä terveydellisiä ongelmia. Eri osastojen erilaiset työskentelytavat auttavat ehkäisemään toistuvaa, rutiininomaista ja kuormittavaa työliikettä.

Ryhmä 3 valitsi työyhteisön vahvuudeksi työntekijöiden *ikäjakauman*. He kuvasivat myymälän työntekijöitä suhteellisen nuoriksi ja hyvinvoiviksi. Työntekijät ovat pirteitä ja iloisia. Myymälän henkilöstöön kuuluu monen ikäryhmän edustajia, mutta kaikki ovat hyvin samanhenkisiä. Samoin kuin jokaisessa ikäryhmässä on useita samanikäisiä ihmisiä. Vanhemmilta työntekijöiltä löytyy elämän tuomaa kokemusta ja nuoremmat työntekijät ovat innokkaita sekä tuovat uusia näkemyksiä ja ideoita asioihin. Laajaa ikäjakaumaa voidaan pitää työyhteisön rikkautena. Ryhmä kehui myös työyhteisön *ilmapiiriä* hyväksi ikäeroista huolimatta. Esiin nousi ajatus, että olisi myönteistä valita rekrytointitilanteessa kaiken ikäisiä ihmisiä myymälän palvelukseen. Tämän myötä vahvuuden ylläpitäminen onnistuisi. Vahvuuden toimivuuden voi ehkäistä juuri se, että myymälän palvelukseen otettaisiin esimerkiksi vain nuoria ihmisiä.

Ryhmän 3 mielestä kehittämisen varaa on työyhteisön *informaation kulussa*. Ryhmä nosti esille näkemyksen, jonka mukaan työntekijät eivät usein ole perillä asioista. Ei ole tarkoituksenmukaista, että työntekijät kuulevat asioista toisilta työntekijöiltä. Informaation on kuljettava ylhäältä alaspäin eli esimiehen tulee tiedottaa asioista niin, että tieto saavuttaa jokaisen työntekijän samanaikaisesti. Ryhmä toivoi, että ylemmältä johdolta ja ketjun keskusorganisaatiosta tuleva informaatio saavuttaisi asianomaiset työntekijät eikä tieto jäisi pelkästään myymälän esimiehelle. Ryhmän mukaan työyhteisössä esiintyvää puutetta voidaan

kehittää muun muassa säännöllisellä *palaverikäytännöllä*, jotta asiat eivät jää vain oman tiedonhankinnan varaan.

Ryhmän 4 mielestä työyhteisön vahvuus on hyvä *työterveyshuolto*. Työterveyshuolto toimii käytännössä erittäin hyvin ja työterveyshuollosta saa tarvitsemansa avun. Ryhmän mielestä työterveyshuoltoon saa ajan nopeasti ja lääkärit ovat asiantuntevia. Työterveyshuolto herätti myös osaltaan keskustelua. Esiin nousi pari kommenttia siitä, että työterveyshuolto osaa määrätä vain lääkkeitä eivätkä he tartu itse työntekijän ongelmaan. Työntekijöiden samat vaivat toistuvat, koska työterveyshuollossa ei välitetä itse ongelmasta tai lääkäri ei osaa auttaa työntekijää hänen vaivassaan. Keskustelutilaisuudessa toivottiin, että työterveyshuollon edustaja kävisi työpaikalla antamassa käytännönohjeita *työergonomiaan* ja *taukojumppiin*. Tällä voidaan ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia.

Myös ryhmä 4 näki kehittämisen varaa työyhteisön *virkestystoiminnassa*. Virkestystoiminnan avulla työntekijät olisivat terveempiä ja virkeämpiä. Heidän mukaansa myös työ sujuisi sutjakkaammin kun työyhteisön käytössä olisi virkestystoimintoja.

Ryhmän 5 mielestä työyhteisön vahvuus on *työkavereiden apu ja tuki*. He totesivat, että yksi työyhteisön vahvuuksista on se, että työtovereilta saa tarvittaessa apua ja tukea. Raahen myymälässä työtovereiden auttaminen onnistuu käytännössä hyvin. Toisen osastolle mennään oma-aloitteisesti tarjoamaan apua kun omalla osastolla ei ole tekemistä. Vahvuus liittyy omalta osaltaan myös työyhteisön hyvään *ilmapiiiriin* ja *yhteishenkeen* niin sanotusti kaveria ei jätetä -periaatteella. Ryhmän mielestä toinen työyhteisön vahvuus on hyvä *työterveyshuolto*. Tämän hetkisen työterveyshuollon palveluntarjoajan palvelut ovat paremmat ja laajemmat kuin ennen. Nykyistä työterveyshuollon palveluntarjoajaa pidetään hyvänä.

Työyhteisön kehittämisen kohteiksi ryhmä 5 valitsi työhyvinvointikyselyn väittämien perusteella *tekemättömien töiden paineen* ja *virkestystoiminnan*. Useat tilaisuuteen osallistujat kokivat tekemättömien töiden painetta muun muassa isojen tavarakuormien ja kausivaihteluiden vuoksi. He kokivat, että apu tekemättömien töiden paineeseen olisi lisätyövoima tarvittaessa. Useilla työntekijöillä uusi tavarakuorma niin sanotusti hengittää jo niskassa ennen kuin edellistä tavarakuormaa on saatu purettua hyllyihin. Esiin tuli kommentti, että joskus olisi mielekästä vain järjestää hyllyjä, tehdä hyllynpäätyjä ynnä muuta sellaista osaston siisteyteen liittyvää asiaa, mutta aika ei riitä. Joskus työntekijöille tulee tunne, että heitä *kuormitetaan* liikaa. Välillä voisi olla



kevyempiäkin päiviä. Kausivaihtelut työllistävät osaston työntekijöitä erittäin paljon. Esimerkiksi ketjun toimintaperiaatteisiin kuuluu joulun jälkeen joulutavaroiden laittaminen säilytykseen ketjun keskusvarastolle, josta ne taas seuraavana jouluna palautuvat myymälöihin. Palautusten tekeminen ja purkaminen myymälään osoittautui keskustelutilaisuuteen osallistujien mielestä erittäin työlääksi, uuvuttavaksi ja stressaavaksi. Tähän käytäntöön/tilanteeseen toivotaan muutosta. Tekemättömien töiden paine näkyy muun muassa kiireenä ja uniongelmina. Tosiasia kuitenkin on, etteivät työt tekemällä lopu ja kiitosta työtovereille annettiin tuesta ja avusta.

Ryhmän toinen kehittämisen kohde on *virkestystoiminta*. Ryhmäläiset toivovat työyhteisön käyttöön esimerkiksi liikuntaseteleitä ja muita virkestystoimintoja. Työtovereiden kanssa olisi mukava tehdä yhdessä asioita myös vapaa-ajalla. Ryhmä 5 näki, että yksi kehittämisen kohteista on *kiitos tehdystä työstä*. He toivovat, että myymälän henkilöstölle osoitettaisiin edes joskus kiitosta tehdystä työstä. Kiitoksen lisäksi työntekijät toivovat enemmän *palautetta* esimieheltä. He toivoivat, että negatiivisen palautteen lisäksi annetaan myös positiivista palautetta.

Ryhmän 6 mielestä työyhteisön vahvuus on *sunnuntai vapaapäivät*. Ketjun toimintaperiaatteisiin kuuluu sunnuntai aukioloaikojen puuttuminen. Myymälät ovat kiinni sunnuntaisin, jolloin työntekijät voivat olla varma lepopäivästään perheen parissa. Ryhmä näki erittäin myönteisenä sen, että sunnuntai-päivä on aina vapaa kaikilla. He ehdottivat, että sunnuntaisin järjestettäisiin myös *yhteistä tekemistä työtovereiden kanssa*. Yhteiseksi vapaa-ajan ohjelmaksi ehdotettiin ulkoilua ja makkaranpaistoa. Ryhmä nosti esille myös työyhteisön hyvän *ilmapiirin*. He totesivat, että ilmapiiri työyhteisössä on pääpiirteissään hyvä. Töihin on aina mukava ja helppo tulla. Tässä yhteydessä tuli myös esille jo aikaisemminkin esiin tullut kommentti siitä, että ilmapiiri on paljon itsestä kiinni. Jokainen luo omalta osaltaan työyhteisön hyvää ilmapiiriä. Työyhteisön yhteishenkeen vaikuttaa hyvin paljon se, miten itse suhtautuu toisiin ihmisiin ja työhönsä. Ryhmä nosti esille omakohtaisen kokemuksen, jonka mukaan jokainen työntekijä on aina auttanut kun on ollut kysyttävää tai epäselviä asioita.

Myös tämän ryhmän mielestä työyhteisön kehittämisen kohde löytyy *virkestystoiminnasta*. He toivoivat, että työyhteisön käyttöön otetaan esimerkiksi liikuntasetelit. Liikuntasetelit edistävät työntekijän kuntoa, joka taas edesauttaa jaksamaan paremmin työssä. Ryhmän mielestä *liikunnan tukeminen* näkyy työntekijöiden henkisessä hyvinvoinnissa. Ryhmän kehittämiskohdetta pohdittaessa esiin nousi myös ajatus siitä, että ketjun johdolle annettaisiin palautetta kausivaihteluiden aiheuttamien palautusten työllistävyydestä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Työhyvinvoinnin käsite on erittäin laaja ja siitä pystyisi kirjoittamaan lähes rajattomasti teoreettista tietoa. Työhyvinvoinnin käsite on erittäin hankala määritellä sen luonteensa vuoksi. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia lähestyttiin yksilön, työyhteisön ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Työhyvinvointia käsiteltiin myös johtamisen näkökulmasta, sillä johtamisella on suuri merkitys sekä yksilön kokemaan hyvinvointiin että työyhteisön hyvinvointiin. Teoreettisen viitekehyksen pohjalla toimi ajatus teoreettisen viitekehyksen hyödynnettävyydestä kaupanalalla.

Työhyvinvoinnin laaja luonne tulee esille niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin työn tutkimusosassa. Sekä kirjoitettu tieto että tutkimustieto osoittavat, kuinka jokainen yksilö kokee työhyvinvoinnin eri tavalla. Työhyvinvointi on jokaisen henkilökohtainen asia. Jokaisella yksilöllä on oma näkemyksensä siitä, mitä työhyvinvointi pitää sisällään ja millainen oma työhyvinvoinnin tila on. Hyvinvoinnin tunnetta voidaan kutsua hyvin tilannesidonnaiseksi. Etenkin tämän työn tutkimusosuuden työhyvinvointikysely osoitti hyvin työhyvinvoinnin käsitteen moniulotteisuuden, henkilökohtaisuuden ja tilannesidonnaisuuden. Laajan kyselytutkimuksen vastausten jakauma oli lähestulkoon hyvin hajanainen. Useiden kysymysten kohdalla vastaajien mielipiteet jakautuivat useille vastausvaihtoehdoille. Tämä osoittaa hyvin selkeästi sen, kuinka joku toinen yksilö ajattelee asiasta ihan eri tavalla kuin toinen. Työn tarkoitus oli selvittää Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila. Tutkimustyön pohjalta nostettiin esille henkilöstön työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät sekä annettiin kehittämisehdotuksia työyhteisön työhyvinvointitoimintaa varten.

Opinnäytetyön tekohetkellä Raahen Halpa-Hallin henkilöstö käsitti 39 työntekijää. Raahessa Halpa-Hallin myymälä on toiminut 12 vuoden ajan. Yksi kolmasosa työntekijöistä on työskennellyt yrityksen palveluksessa 7-12 vuotta ja loput työntekijät 0-6 vuotta. Osa työntekijöistä on työskennellyt myymälän palveluksessa koko sen historian ajan. Työyhteisön sukupuolijakauma osoittautui kaupan alalle hyvin tyypilliseksi naisvaltaiseksi toimialaksi. Raahen Halpa-Hallin työntekijöistä yli 80 prosenttia on naisia. Työyhteisössä työskentelee monen ikäisiä ihmisiä ja ikä-näkökulmasta katsottuna henkilöstön rakennetta voidaan pitää nuorekkaana. Myymälän työntekijöistä noin 85 prosenttia on alle 44-vuotiaita ja tästä yksi kolmasosa alle 30-vuotiaita. Työpaikalla järjestetyssä workshop-tilaisuudessa henkilöstö valitsi yhdeksi työyhteisön vahvuudeksi ikäjakauman. Vanhempien työntekijöiden iän mukana tuoma kokemus luo

tasapainon yhdessä nuorempien työntekijöiden innokkuuden ja innovatiivisuuden kanssa. Laajasta ikäjakaumasta huolimatta työntekijät kokevat olevansa hyvin samanhenkisiä ja tulevat hyvin toimeen keskenään.

### **Työhyvinvointia tukevat ja haittaavat tekijät**

Tämän hetkisiä omia voimavaroja ja motivaatiota kuvaavat väittämät antavat työntekijöiltä erittäin positiiviset mielipiteet. Työntekijät kokevat itsensä terveiksi ja työstä innostuneiksi. Suurin osa työntekijöistä pitää huolta terveydestään ja omistaa mieluisia vapaa-ajan harrastuksia. Mieluisat vapaa-ajan harrastukset luovat hyvän vastineen työlle, jolloin työ koetaan usein mielekkäämmäksi. Jos työntekijän henkilökohtaiset asiat ja vapaa-aika eivät ole kunnossa, vaikea olotila heijastuu helpommin myös työssäoloaikaan. On erittäin myönteistä etenkin yksilön terveyden ja työhyvinvoinnin kannalta, että työntekijät pitävät huolta terveydestään ja omistavat mieluisia vapaa-ajan harrastuksia. Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvointia tukeviksi tekijöistä voidaan katsoa yksilön terveys, terveydestä huolehtiminen ja mieluisat vapaa-ajan harrastukset.

Jotta edellä mainitut tekijät myös jatkossa tukisivat henkilöstön hyvinvointia sekä innostusta ja motivaatiota työtä kohtaan, yrityksen on hyvä sijoittaa terveyttä tukeviin työhyvinvointitoimintoihin kuten liikunnan tukemiseen ja virkistystoimintaan. Liikunnan tukeminen ja virkistystoiminta voidaan yhdistää esimerkiksi työyhteisön yhteisiksi vapaa-ajan liikuntahetkiksi. Työntekijöiden liikunnallisuutta voidaan tukea myös erilaisilla kannustimilla kuten liikuntaseteleillä ja kuntokampanjoilla. Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset ja workshop-tilaisuus osoittavat myös sen, että työntekijät toivovat enemmän yhteistä virkistystoimintaa ja liikunnantukemista.

Kyselytutkimus osoittaa, että työntekijät kaipaavat myös apua terveytensä ylläpitämisessä. Jotkut työntekijät kokevat, että oma terveydentila on heikentynyt viimeisen vuoden aikana. Samoin kuin toistuva kehon särky sai työntekijöiden mielipiteitä puolelleen. Toistuva uupuminen, voimattomuus ja väsyminen vaivaavat useita työntekijöitä. Tämän kaltaiset oireet ovat hyvin tyypillisiä työntekijöillä, jotka työskentelevät kaupan alalle ominaisessa kiireessä ja tiiviissä työtahdissa. Kaupan alan työpäivät ovat usein rutiininomaisia sekä kehoa henkisesti ja fyysisesti kuormittavia. Kuormien purku ja kassatyöskentely ovat hyvin samankaltaista sekä fyysistä voimaa että toistoliikettä vaativaa työskentelyä päivästä toiseen. Nostelu ja toistuvat liikkeet aiheuttavat fyysisiä oireita. Fyysisiä ja psyykkisiä oireita voi aiheuttaa myös yksilön velvollisuuden tunne.

Työntekijä niin sanotusti painaa töitä niska hiessä pitämättä yhtäkään hengähdystaukoa vain velvollisuuden tunteesta.

Workshop-tilaisuus ja kyselyn avoimet kysymykset osoittavat, että työntekijät kokevat kiireen yhdeksi suurimmaksi ongelmakohdaksi työpaikalla. Kyselytutkimus osoittaa, että työntekijöitä on selvästi häirinnyt, huolestuttanut tai rasittanut työssä viimeisen vuoden aikana jatkuva kiire, tekemättömien töiden paine, henkilöstön määrällinen riittämättömyys ja työnkuormituksen epätasainen jakautuminen eri henkilöiden kesken. "Toisarvoiset työt" vievät aikaa varsinaiselta tärkeimmältä työltäni oli myös saanut jonkin verran huolenaihetta. Kyselyn mukaan työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet työnkuvaansa liian laajaksi eivätkä tunteneet painetta työn taloudellisesta vastuusta.

Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvointia haittaaviksi tekijöiksi voidaan siis lukea fyysiset ja psyykkiset oireet, jotka ovat seurausta kiireestä, työntekijöiden määrällisestä riittämättömyydestä sekä rutiininomaisesta ja kuormittavasta työnkuvasta. Näitä tekijöitä on hyvä kehittää työyhteisössä. Fyysisen kunnon ylläpitämiseksi on hyvä harjoittaa liikuntaa säännöllisesti. Kun fyysinen kunto on hyvä, myös psyykinen hyvinvointi on parempi. Niin kuin edellisessä kappaleessa jo mainitsinkin yhdeksi työyhteisön kehittämisen kohteeksi liikunnan tukemisen ja virkistystoiminnan, se pätee myös tässä kohdassa. Työntekijöitä on hyvä kannustaa liikkumaan myös oma-aloitteisesti. Hyvä fyysinen kunto auttaa ehkäisemään työntekijän fyysisiä oireita. Liikunnan avulla saadaan usein aikaan hyvänolon tunne yksilön psyykkiselle puolelle. Kyselytutkimus osoittaa myös sen, etteivät työntekijät ole tyytyväisiä työpaikan työergonomiaan. Työpaikan ergonomisiin tekijöihin on hyvä kiinnittää huomiota ja pyytää esimerkiksi työterveyshuollon edustajaa kertomaan työpaikalle ergonomisista työtavoista. Mikä olisikaan parempi tapa oppia ergonomisia työskentelytapoja kuin ammatti-ihmisen opastus kädestä pitäen. Työterveyshuollon edustaja pystyy antamaan myös taukojumppa-ohjeita ja kertomaan hyviä vastaliikkeitä työnteon yhteyteen. Taukojummat ja vastaliikkeet työnteon yhteyteen ovat erittäin merkittäviä rutiininomaisessa ja kuormittavassa työssä.

Fyysistä ja psyykkistä kuormitusta sekä kiirettä voidaan hallita työntekijöiden määrällä ja ehkäisemällä työntekijöiden kuormituksen epätasainen jakautuminen. Tämä tarkoittaa käytännössä enemmän työntekijöitä ja kiireapulaisia sekä toisten työntekijöiden apua tarvittaessa. Työnkuormitusta tulee valvoa enemmän ja ei kuulu minulle -periaatteesta luopua. Kyselytutkimus osoittaa, etteivät työntekijät ole kovinkaan tyytyväisiä eri osastojen väliseen yhteistyöhön.

Esimiehen ohella myös työntekijöiden on syytä huomioida työtoverin jaksaminen ja avuntarve. Työntekijät, joilla on tiettyinä aikoina vähemmän työtä, voivat olla tarvittaessa avuksi toiselle työntekijälle. On erittäin myönteistä, että kyselytutkimuksen ja workshop-tilaisuuden mukaan työntekijät kokevat saavansa riittävästi apua ja tukea työtovereilta. Lähes jokainen oli joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa saan tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltani. Työtoverin auttaminen ei usein onnistu, sillä omia töitä on tehtävänä. Tällöin kiireapulaisten tarve kasvaa etenkin kiireisinä päivinä, sesonkiaikoina ja sairaslomilla. Tämä asettaa oman ennakointihaasteensa työvuoroja suunnittelevalle. Esimiehen on hyvä tarkentaa käytäntöjä työtoverin auttamisesta ja ei kuulu minulle -periaatteen luopumisesta. Työtoverin auttamiselle on hyvä tehdä selkeä suunnitelma ja säännöt, joita jokaisen tulee noudattaa. Vaikka työntekijän fyysinen kunto olisikin hyvä, jatkuva kiire ja kuormitus pitkällä aikavälillä aiheuttavat hyvinkin usein psyykkisiä ja henkisiä ongelmia. Tämän kaltaisista ongelmista voi olla seurauksena pitkiäkin sairauslomia.

Yksi erittäin merkittävä työhyvinvointia tukeva tekijä Raahen Halpa-Hallin työyhteisössä on työntekijöiden työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittamisen onnistuminen. Työhyvinvoinnin kannalta on erittäin merkittävää, että yksilön työ ja perhe-elämä/vapaa-aika ovat tasapainossa. Työntekijät kokevat, etteivät perhe/vapaa-ajan asiat häiritse työtä eivätkä työasiat häiritse perhe/vapaa-aikaa. Vastaajien keskuudessa työasioiden häiritsevyys vapaa-aikaan nähden sai kuitenkin hiukan enemmän mielipiteitä negatiiviseen suuntaan, joka voi hyvin pitkälle johtua juuri kiireen ja kuormituksen aiheuttamista oireista. On kuitenkin erittäin myönteistä ja työhyvinvoinnin kannalta oleellista, että pääsääntöisesti työasiat jäävät työpaikalle kun töistä lähdetään kotiin eikä vapaa-ajan/perhesuhteiden ongelmat seuraa mukana työpaikalle. Käytännössä työntekijät osaavat siis irtautua työstään hyvin. Vapaa-aika ilman työasioita on erittäin oleellinen etenkin psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Työntekijöiden tulee keskittyä vapaa-ajallaan itselleen mieluisten asioiden pariin eikä esimerkiksi pohtia nukkumaan mennessä työasioita niin, että uni ja lepo niistä häiriintyvät.

Työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensopivuus, mieluisat vapaa-ajan asiat sekä riittävä lepo ja uni ovat ensiarvoisen tärkeitä työssä jaksamisen kannalta. Näiden työhyvinvointia tukevien tekijöiden edistäjänä toimii hyvin pitkälle se, että työntekijät kokevat esimiehen olevan joustava ja ymmärtäväinen perhettä ja henkilökohtaisia asioita kohtaan. Esimiehen joustavuus ja ymmärtäväisyys perhettä ja henkilökohtaisia asioita kohtaan on myös yksi henkilöstön työhyvinvointia tukeva tekijä. Työntekijät kokivat myös työvuorosuunnittelun hyväksi, joka omalta

osaltaan vaikuttaa yksilön vapaa-ajan onnistumiseen. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että näitä tekijöitä ylläpidetään myös jatkossa.

Workshop-tilaisuudessa useat työryhmät valitsivat työyhteisön vahvuudeksi ilmapiirin. Suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään ja ovat hyvin samanhenkisiä. Kyselytutkimus osoittaa myös sen, että työyhteisön jäsenet ovat tyytyväisiä työyhteisön ilmapiiriin. Vastaajien mielestä työyhteisön vuorovaikutus on avointa ja omat mielipiteet uskalletaan tuoda julki. Työntekijät eivät ole joutuneet häirinnän ja kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana eivätkä ole havainneet kenenkään toisenkaan joutuneen. Työhyvinvoinnin kannalta työyhteisön ilmapiirillä on erittäin suuri merkitys. Siksi työyhteisön ilmapiiriä on hyvä ylläpitää ja kehittää jatkuvasti.

Työntekijät ovat erittäin hyvin sisäistäneet sen, että jokainen on vastuussa omalta osaltaan omasta ja muiden työhyvinvoinnista. Tulos jäi kuitenkin hiukan alle täydellisen, jonka vuoksi jokaisen omaa vastuuta työhyvinvoinnin rakentamisessa on hiukan enemmän korostettava. Workshop-tilaisuus toi myös ilmi mielipiteitä siitä, kuinka omalla käytöksellään pystyy luomaan hyvää työilmapiiriä ja yhteishenkeä. Yksikin ihminen voi negatiivisella käytöksellään särkeä hyvän ilmapiirin. Esimiehellä on myös iso rooli työyhteisön ilmapiirin rakentajana. Esimiehen tulee omalla käytöksellään luoda hyvää ja avointa ilmapiiriä, jossa jokaisen on mukava työskennellä. Esimiehen tehtävä on puuttua tilanteisiin, jotka voivat heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Työyhteisön ilmapiiri on yksi tekijä, jonka voidaan katsoa tukeva työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimustyö kuitenkin osoittaa, että työyhteisön ilmapiirissä on kehittämisen varaa eli omalta osaltaan se voi myös haitata työntekijöiden työhyvinvointia. Kyselytutkimuksen mukaan kaikki vastaajat eivät olleet ihan täysin tyytyväisiä työyhteisön ilmapiiriin. Työntekijöitä on jonkin verran häirinnyt, huolestuttanut tai rasittanut työyhteisössä viimeisen vuoden aikana työyhteisön ihmissuhdeongelmat sekä luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä. Työyhteisön ilmapiiriä koskevissa kysymyksissä työntekijät osoittavat tyytymättömyyttään ristiriitatilanteiden rakentavaan käsittelyyn. Väittämä ristiriitatilanteet käsitellään rakentavasti sai heikoimman keskiarvon työyhteisön ilmapiiriä koskevissa kysymyksissä. Samoin kuin väittämä työyhteisössä esiintyy epätasa-arvoisuutta sai myönteisiä kannanottoja. Nämä tekijät voivat omalta osaltaan haitata työyhteisön jäsenten työhyvinvointia.

Kokonaisuudessaan edellä mainitut ongelmakohdat voivat hyvin pitkälle nivoutua toisiinsa. Työyhteisön ihmissuhdeongelmat ja osaltaan ristiriitatilanteet voivat pitää sisällään samoja työyhteisössä esiintyviä ongelmia. Ristiriitatilanteet ja ihmissuhdeongelmat aiheuttavat taas luottamuksen ja avoimuuden puutetta työyhteisössä. Jos ristiriitatilanteisiin ei puututa välittömästi niiden ilmaannuttua, niiden seuraukset pahenevat koko ajan. Esimiehen tehtävä on puuttua ristiriitatilanteisiin ja kärjistyneisiin ihmissuhdeongelmiin. Työntekijöiden tehtävänä ei ole puida ja ratkaista niitä keskenään. Toisten selän takana puhuminen vain pahentaa tilannetta. Ristiriitatilanteet voivat pitää sisällään muitakin ongelmia kuin ihmissuhdeongelmat. Oli ongelma mikä tahansa, työntekijän velvollisuus on kertoa siitä esimiehelleen ja esimiehen on puututtava tilanteeseen rakentavasti parhaaksi katsomallaan tavallaan. Työyhteisön ihmissuhdeongelmat ja ristiriitatilanteet vahingoittavat aina työyhteisön ilmapiiriä. Samoin kuin työntekijöiden kokema epätasa-arvoisuus. Kyselytutkimuksesta ei selviä mitään yksittäisiä tekijöitä, joiden vuoksi työntekijät kokevat työyhteisön ilmapiirin epätasa-arvoiseksi. Todennäköisesti tässä pohjalla on ajatus, että toisia työntekijöitä kohdellaan eri tavalla kuin toisia esimiehen-näkökulmasta katsottuna. Mielestäni yksi kehittämisen kohde työyhteisössä on roolit. Jokaisen rooli on oltava selkeä, muttei ylikorostettu. Esimiehen on otettava vahva ote omasta roolistaan. Hän on työyhteisön johtaja ja tärkeä tekijä myös työilmapiirin ja työhyvinvoinnin luojana. Esimiehen on pyrittävä kaikessa toiminnassaan tasapuoliseen kohteluun.

Työyhteisön ilmapiiriä on hyvä kehittää keinoin, jotka lujittavat työyhteisön me-henkeä. Yhteisten vapaa-ajan toimintojen lisäksi me-henkeä voidaan nostaa työpaikalla esimerkiksi toinen toistaan kehumalla ja kannustamalla, toisen työhön tutustumalla ja sitä ymmärtämällä sekä yhdessä tekemällä. Työajalla yhdessä tekeminen voi pitää sisällään esimerkiksi kokouksia, palavereita ja erilaisia tapahtumia. Työyhteisön sisällä voidaan järjestää erilaisia yhteishenkeä vahvistavia kisoja, kampanjoita ja ideointitapahtumia. Esimies pystyy omalla käytöksellään ja toiminnallaan vahvistamaan työyhteisön me-henkeä. Yhteishenki omalta osaltaan edistää taas luottamuksen ja avoimuuden syntymistä. Me-henkeä nostattavat työhyvinvoinnin edistämisen keinot vähentävät työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita ja ihmissuhdeongelmia. Esiintyviin ristiriitatilanteisiin ja ihmissuhdeongelmiin esimiehen tulee puuttua välittömästi parhaaksi katsomallaan tavalla. Jos toisiin asioihin puututaan ja toisiin asioihin ei puututa, työntekijät helposti menettävät luottamuksen ja kokevat epätasa-arvoisuutta. Tiedottaminen ja vuorovaikutus esimiehen kanssa edistävät myös luottamuksen, avoimuuden ja tasa-arvon tunnetta. Kun jokainen työntekijä saa tiedon samanaikaisesti, ei epävarmuus tekijöitä pääse syntymään.

Työyhteisön toimintaa koskevissa kysymyksissä selkeimmiksi työntekijöiden työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi nousi työterveyshuolto ja työvuorosunnittelu. Workshop-tilaisuudessa nostettiin esille työterveyshuolto yhtenä työyhteisön vahvuutena. Hyvä työterveyshuolto on erittäin tärkeä tekijä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Työterveyshuolto luetaankin yhdeksi oleelliseksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Workshop-tilaisuuden keskusteluissa nostettiin esille nykyisen työterveyshuollon paremmuutta. Nykyiseen työterveyshuoltoon saa ajan helposti ja lääkärit ovat ammattitaitoisia. Kokonaisuudessaan työterveyshuoltoon ollaan hyvin tyytyväisiä. Työterveyshuollon toivottiin kuitenkin paneutuvan paremmin työntekijän varsinaiseen ongelmaan. Lääkkeiden määrääminen ei ole aina oikea ratkaisu jo pitkään jatkuneissa vaivoissa. Työterveyshuollolta toivottiin opastusta työergonomisiin seikkoihin ja taukojumppa-ohjeita. Kyselytutkimus osoitti, että työntekijät eivät juurikaan ole tyytyväisiä työergonomiaan. Kyselytutkimuksen pohjalta yksi työntekijöiden työhyvinvointia tukeva tekijä on myös työyhteisön toiminta -osion työvuorosunnittelu. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että työvuorosunnittelu on oikeudenmukaista. Jo aikaisemmin on todettu työntekijöiden olevan sitä mieltä, että esimies on joustava ja ymmärtäväinen työntekijöiden henkilökohtaisia asioita kohtaan. Esimiehen joustavuus ja ymmärtäväisyys yhdessä työvuorosunnittelun kanssa mahdollistavat työntekijän työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittamisen. Nämä ovat erittäin oleellisia asioita yksilön hyvinvoinnin kannalta ja niitä kannattaa ylläpitää myös jatkossa.

Työyhteisön toiminnassa tyytymättömiä työntekijät ovat virkistystoimintaan. Tämän lisäksi työntekijät eivät ole tyytyväisiä henkilöstön osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointitoimintaan, työsuojelutoimintaan sekä palaveri- ja kokouskäytäntöön. Näiden tekijöiden puutteet haittaavat omalta osaltaan työntekijöiden työhyvinvointia. Yleisellä tasolla katsottuna työhyvinvointitoimintaa pystyy kehittämään loputtomiin. Raahen Halpa-Hallin henkilöstö toivoo työhyvinvointitoimintaan muutoksia. Yksi työhyvinvointitoiminnan osa-alue on virkistystoiminta. Tutkimus osoittaa, että virkistystoiminnan kehittäminen on yksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Virkistystoiminnan vaikutukset näkyvät useissa asioissa niin yksilön kuin työyhteisön hyvinvoinnissa. Tässä työssä on jo aikaisemminkin mainittu useaan otteeseen virkistystoiminnan kehittämisestä, joten sen tärkeyttä ei liene voi vähätellä. Workshop-tilaisuudessa lähes jokainen kuudesta työryhmästä valitsi yhdeksi työyhteisön kehittämisen kohteeksi virkistystoiminnan. Virkistystoiminnan kehittämistä on hyvä lähteä viemään eteenpäin niin sanotusti työntekijä-lähtöisesti. Kysytään työntekijöiltä, mitä he haluavat ja kehitetään toimintaan niiden puitteissa.



Työyhteisön ilmapiirin ja me-hengen kannalta erittäin hyvä keino työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämässä on palaverit ja kokoukset. Palaverit ja kokoukset ovat juuri sitä yhdessä tekemistä työajalla, mitä yhteishengen lujittamiseksi tarvitaan. Työhyvinvointitoiminnan tulisi pohjautua juuri niihin asioihin, mitä voidaan tehdä työyhteisössä yhdessä työajalla. Tutkimustyö osoittaa, että Raahen myymälän työntekijät eivät ole tyytyväisiä myymälän palaveri- ja kokouskäytäntöön. Tämä käy ilmi niin kyselytutkimuksesta kuin workshop-tilaisuudesta. Workshop-tilaisuudessa pari työryhmää nosti esille työyhteisön kehittämisen kohteeksi palaveri- ja kokouskäytännön. Kehittämiskohde sai kannatusta myös muilta tilaisuuteen osallistuneilta. Palaverit ja kokoukset on tärkeää järjestää säännöllisesti. Esimerkiksi kerran kuukaudessa toteutettava työyhteisön yhteinen palaveri on suotavaa. Myymälän eri osastojen omia palavereita on myös hyvä pitää säännöllisesti, jotta yksittäisen osaston asioihin ja ongelmakohtiin pystytään pureutumaan syvällisemmin.

Myymälän sisällä tärkeistä asioista tiedottaminen tulee tapahtua ylhäältä alaspäin. Esimiehen on otettava vastuu tiedottamisesta myös luottamuksen ja avoimuuden näkökulmasta katsottuna. Säännölliset palaverit ja kokoukset ovat erinomainen kanava tiedottamiselle ja ajankohtaisten asioiden käsittelylle. Työntekijät voivat tuoda tilaisuuksissa esille esiintyneitä ongelmakohtia ja ajatuksia. Palaverit ja kokoukset antavat työntekijöille mahdollisuuden tulla kuulluksi. Työntekijät kokivat puutteita työyhteisön sisäisessä viestinnässä. He kokivat, että ovat usein hyvin tietämättömiä meneillään olevista asioista. Siksi ehdottaisin, että työyhteisössä kehitettäisiin toimiva ja säännöllinen palaverikäytäntö. Kehityskeskustelukäytäntö voidaan lukea kuuluvaksi tämän kehittämiskohteen alle. Työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä myöskään kehityskeskustelukäytäntöön. Kehityskeskustelut mahdollistavat esimiehen ja työntekijän välisen kahdenkeskisen keskustelun. Luottamukseen perustuva kahdenkeskinen tilaisuus mahdollistaa keskustelun työntekijän sitoutumisesta, kehittymisestä ja työsuorituksesta. Kehityskeskustelut on hyvä toteuttaa säännöllisesti esimerkiksi kerran vuodessa. Kehityskeskusteluita voidaan pitää hyvänä johtamisen työkaluna myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Parhaimmassa tapauksessa se edistää työntekijän työhyvinvointia.

Työntekijät eivät olleet oikein tyytyväisiä työyhteisön osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämistä on hieman hankala toteuttaa myymäläkohtaisesti, sillä Kokkolan Halpa-Halli -ketju kouluttaa itse oman henkilöstönsä. Vuosittain pidetään osastokohtaisia koulutustilaisuuksia Kokkolan pääkonttorilla. Tutkimuksesta ei selviä, onko tyytymättömyydessä kyse koulutuksen sisällöstä ja laadusta vai koulutusten määrästä. Avoimeksi jää, eivätkö Raahen myymälän

työntekijät ole tyytyväisiä Kokkolassa järjestettävien koulutusten sisältöön, niiden laatuun, määrään tai muuhun sellaiseen. Myymäläkohtaisesti koulutustarjontaa ei juurikaan ole mahdollista kehittää tai se on vaikeaa. Jos tiedossa on jokin yksittäinen ammatillisuutta kehittävä koulutus esimerkiksi Raahessa, voi Raahen myymälän myymäläpäällikkö pyytää ketjun lupaa koulutukseen osallistumiseen. Mielestäni myymäläkohtaisesti osaamisen kehittämistä voi toteuttaa työkierron avulla. Kyselytutkimus osoittaa, että työkiertoa kohtaan on jonkin verran mielenkiintoa. Workshop-tilaisuudessa nousi myös esille kommentti työkierron merkityksestä työssä jaksamisen ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta. Mielestäni työkiertoa olisi hyvä kokeilla mahdollisuuksien puitteissa. Työkierto antaa työntekijälle uudenlaista näkemystä omaa työtään ja toisen työtä kohtaan.

Työyhteisön ilmapiiriin ohelle yhdeksi tärkeimmäksi työntekijöiden työhyvinvointia tukevaksi osa-alueeksi voidaan lukea työpaikan esimiestyö. Työpaikan esimiestyö sai erittäin myönteiset mielipiteet työyhteisön jäseniltä. Työntekijöistä suurin osa oli joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa olen tyytyväinen esimieheni toimintaan. Työntekijät kokevat oman ja esimiehen välisen suhteen hyväksi. Työntekijät kokevat, että esimies arvostaa työni ja esimies kuuntelee kun kerron hänelle työhön liittyvistä asioista. Suurin osa on myös sitä mieltä, että esimies rohkaisee ja tukee minua.

Vastaaajista löytyi kuitenkin työyhteisön jäseniä, jotka eivät ihan täysin olleet tyytyväisiä esimiehen toimintaan. Tämän vuoksi myös esimiestyö vaatii kehittämistä. Jotkut työntekijät eivät kokeneet esimiestä rohkaisevana ja tukevana. Esimiehen tulee huomioida työntekijät yksilöinä. Toiset työntekijät tarvitsevat enemmän rohkaisua ja tukea kuin toiset. Rohkaisun ja tukemisen lisäksi esimiehen tulisi antaa enemmän palautetta. Workshop-tilaisuus osoittaa, etteivät työntekijät olleet tyytyväisiä esimiehen palautteenanto-käytäntöön. Kyselytutkimus antaa melko heikon keskiarvon väittämälle saan riittävästi palautetta työstäni. Palautteen toivotaan olevan sekä positiivista että negatiivista. Negatiivisen palautteen yhteydessäkin esimiehen on pystyttävä rohkaisemaan palautteensaajaa. Workshop-tilaisuus herätti paljon keskustelua myös kiitoksen osoittamisesta. Työntekijät toivovat saavansa edes joskus kiitosta tehdystä työstä. Kiitoksen ei tarvitse aina olla konkreettinen asia vaan sanallisen kiitoksen esittäminen on tervetullutta. Kiitoksella ja positiivisella palautteella esimies voi rohkaista ja tukea työntekijää jatkamaan työssään. Rohkaisu ja tukeminen kertovat työntekijöille, että he ovat tehneet asioita oikein. On kuitenkin erittäin myönteistä näiden kehittämiskohteiden näkökulmasta katsottuna, että työntekijät kokevat

esimiehen arvostavan heidän työtänsä. Palautteen antoa ja kiitoksen osoittamista esimiehen on hyvä kehittää.

Esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua sai heikon arvosanan. Kuten aikaisemmin jo puhuinkin ristiriitatilanteiden rakentavasta käsittelystä, tulee esimiehen kehittää itseään näiden asioiden puitteissa. Esimiehen tulee puuttua välittömästi havaittuihin ongelmakohtiin ja käsitellä ristiriitatilanteet rakentavasti. Työpaikan toimintaa koskevissa kysymyksissä esiintyi myös yksi tyytymättömyyden kohde. Päätöksenteon oikeansuuntaisuus ja johdonmukaisuus herätti epävarmuutta. Samoin kuin väittämät esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti sekä esimies kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti antoivat hajanaiset mielipiteet. Aikaisemmin olikin jo puhetta työntekijöiden kokemasta epätasa-arvon tunteesta. Jotkut työntekijät olivat sitä mieltä, että työyhteisössä esiintyy epätasa-arvoisuutta. Edellä mainittujen väittämien mielipiteet todennäköisesti liittyvät keskenään toisiinsa. Esimies on erittäin tärkeä osatekijä sekä yksilön että työyhteisön työhyvinvoinnissa. Esimiehellä on päävastuu työhyvinvoinnista jokaisen työntekijän oman vastuun ohella. Esimiehen tulee ottaa työhyvinvoinnin edistäminen jokapäiväisen toiminnan tavoitteeksi. Työhyvinvointi on merkittävässä asemassa työntekijöiden pysyvyyden kannalta. Hyvä johtaja saa pidettyä itsellään hyvät työntekijät. Esimiestyötä tulee kehittää jatkuvasti. Esimies voi helposti urautua työssään ihan yhtäläillä kuin työntekijä. Esimiehen tulee jatkuvasti tarkastella omaa toimintaan ja kehittää sitä havaittujen asioiden puitteissa.

Erittäin myönteistä työhyvinvoinnin kannalta on se, että työntekijät ovat tutkimuksen mukaan tyytyväisiä oman työn sisältöön, omaan toimintaan ja työolosuhteisiin. Työntekijät kokevat, että yhteistyö esimiehen kanssa on toimivaa myös oman työn näkökulmasta katsottuna. Nämä ovat erittäin selkeitä työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Työntekijät eivät tunteneet tarvitsevansa työnohjausta. Mielipiteissä esiintyi kuitenkin pientä epävarmuutta, joka voi johtua siitä, ettei monikaan tiedä, mitä työnohjaus tarkoittaa. Positiivista oli se, etteivät työntekijät olleet kokeneet asiakkaan uhkailua ja väkivaltaa viimeisen vuoden aikana juuri ollenkaan. Työhyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi. Työn mielekkyyteen vaikuttavat monet tekijät kuten työn sisältö, esimiehen arvostus työtä kohtaan, kehittymismahdollisuudet ja päätösvalta. Tyytyväisyys oman työn sisältöön ja oman työn arvostaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja motivaation näkökulmasta. Ilman työn mielekkyyttä ja motivaatiota työn tekeminen on tuskallista pakkopullaa. On erittäin merkittävää, että tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat työolosuhteensa hyviksi.

Tämä kertoo hyvin paljon Raahen Halpa-Hallista työnantajana. Työntekijöille on luotu puitteet, joissa on hyvä työskennellä. Työyhteisöstä löytyy kuitenkin työhyvinvoinnin kehittämisen kohteita, joita edellisissä kappaleissa kuvasin.

### **Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila**

Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila vaikuttaa tutkimuksen mukaan hyvältä. Työntekijät kokevat olevansa suhteellisen terveitä. He huolehtivat terveydestään ja omistavat mieluisia vapaa-ajan harrastuksia. Työntekijöiden työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu käytännössä hyvin ja työntekijät osaavat irtautua työstään erinomaisesti. Työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään. Vuorovaikutus on avointa ja omat mielipiteet uskalletaan tuoda julki. Työtoveria autetaan mahdollisuuksien mukaan. Työyhteisön jäsenet ovat hyvin samanhenkisiä eikä työyhteisössä ole esiintynyt kiusaamista tai häirintää viimeisen vuoden aikana. Asiakkaan uhkailua tai väkivaltaa ei juurikaan oltu koettu viimeisen vuoden aikana. Myymälän henkilöstö koostuu eri-ikäisistä ihmisistä, joka tukee tasapainon syntymistä työntekijöiden välille. Työntekijät ovat tyytyväisiä työpaikan esimiestyöhön, jolla on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen toimintaan ollaan tyytyväisiä ja suhde esimieheen toimii erinomaisesti. Työntekijät kokevat, että esimies arvostaa heidän työtään sekä rohkaisee ja tukee heitä suhteellisen hyvin. Esimies on joustava ja ymmärtäväinen työntekijän perhe ja henkilökohtaisia asioita kohtaan. Esimies kuuntelee kun työntekijät kertovat hänelle työhön liittyvistä asioista. Työvuorosunnittelun katsotaan olevan oikeudenmukainen. Työterveyshuollon katsotaan olevan yksi työyhteisön vahvuus. Työntekijät ovat myös tyytyväisiä oman työn sisältöön, omaan toimintaan ja työolosuhteisiin. He ovat innostuneita työstään. Työyhteisöstä löytyy monia merkittäviä tekijöitä, jotka tukevat henkilöstön työhyvinvointia. Siksi onkin tärkeää, että työhyvinvointia tukevia tekijöitä ylläpidetään ja kehitetään jatkossakin, jotta ne myös säilyisivät vahvuuksina.

Työhyvinvointia haittaavat tekijät nousivat tutkimuksen pohjalta selkeästi esille. Niitä kehittämällä henkilöstön työhyvinvointia on mahdollisuus lisätä entisestään. Työhyvinvointia haittaavat tekijät ovat selkeitä ja konkreettisia asioita, joiden kehittäminen on mahdollista ihan jokapäiväisen toiminnan kautta. Raahen myymälän työhyvinvointitoiminta on vähäistä. Työntekijät eivät olleet tyytyväisiä työyhteisön työhyvinvointitoimintaan. Virkistystoiminnan puuttuminen nousee tutkimustuloksista selkeimmin esille työhyvinvointia haittaavana tekijänä. Työntekijät toivovat enemmän virkistystoimintaa ja liikunnan tukemista. Työntekijöillä esiintyy fyysisiä ja psyykkisiä

oireita kuten kehon särkyä, toistuva uupumista, voimattomuutta ja väsymistä. Jotkut työntekijät kokevat tarvitsevana apua terveytensä ylläpitämisessä ja osa työntekijöistä kokee terveydentilansa heikentyneen viimeisen vuoden aikana. Työntekijät kokevat myös kiireen, tekemättömien töiden paineen, henkilöstön määrällisen riittämättömyyden ja työnkuormituksen epätasaisen jakautumisen haittaavan heidän työhyvinvointiansa. Työntekijät eivät olleet oikein tyytyväisiä myymälän eri osastojen väliseen yhteistyöhön, vaikkakin he kokivat saavansa apua työtovereiltaan riittävästi. Työntekijät olivat sitä mieltä, että heidän kuormitustaan lisäävät työntekijöiden vähyys suhteessa työmäärään, kassahenkilökunnan vähyys, kuormien suuruus suhteessa työtunteihin, epäsäännölliset työvuorot ja työtuntien viikoittainen vaihtelevuus sekä toisten töistä huolehtiminen. Työpaikan työergonomiaan ei myöskään oltu tyytyväisiä. Edellä mainitut työhyvinvointia haittaavat tekijät voivatkin olla selitys työntekijöiden fyysisille ja psyykkisille oireille.

Työyhteisön ilmapiiri heikentää myös työyhteisön hyvinvointia joidenkin asioiden puitteissa. Kaikki eivät olleet tyytyväisiä ilmapiiriin. Työhyvinvointia haittaaviksi tekijöiksi voidaan tutkimuksen pohjalta nimetä työyhteisön ihmissuhdeongelmat, ristiriitatilanteiden huono käsittelytapa sekä luottamuksen ja avoimuuden puute. Työntekijät kokevat jonkin verran epätasa-arvoisuutta. Jokseenkin tyytymättömiä oltiin myös työsuojelutoimintaan. Työntekijöiden työhyvinvointia haittaavat huono tiedottaminen työyhteisön sisällä sekä palaverien ja kokousten puuttuminen. Työntekijät kokevat usein olevansa hyvin tietämättömiä meneillään olevista asioista. He kaipaavat kanavaa, jonka kautta saavuttaa ja jakaa tietoa. Kehityskeskustelukäytäntöön työntekijät eivät ole myöskään täysin tyytyväisiä. Kehityskeskustelut voidaan lukea yhdeksi tiedon saavuttamisen ja jakamisen kanavaksi. Kehityskeskustelut omalta osaltaan tukevat työntekijän ja esimiehen suhdetta sekä edistävät työhyvinvointia.

Työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä työyhteisön esimiestyöhön. Ristiriitatilanteiden heikon käsittelytavan ohella työntekijät kokivat, ettei esimies puutu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus herätti kyselytutkimuksessa epävarmuutta työntekijöiden mielipiteissä. Mielipiteet olivat hiukan negatiivisia töiden oikeudenmukaista ja puolueetonta jakoa sekä työntekijöiden oikeudenmukaista ja puolueetonta kohtelua kohtaan. Nämä voivat osaltaan liittyä jo aikaisemmin mainitsemaani epätasa-arvon tunteeseen. Työntekijät kaipaavat myös jotain lisää osaamisen kehittämiseen. Työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä yrityksen osaamisen kehittämiseen. Työkierto oli myös yksi tekijä, mitä

toivottiin jossain määrin lisää. Osaamisen kehittämisen ja työkierron voi yhdistää niin halutessaan.

Tutkimuksen pohjalta seuraavat tekijät voidaan lukea kehittämisen kohteiksi työyhteisössä:

- virkistystoiminta
- liikunnan tukeminen
- työergonomia ja taukojummat
- työsuojelu
- työtoverin auttaminen/osastojen välinen yhteistyö
- henkilöstön määrä/kiireapulaiset
- jokaisen vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista
- ihmissuhdeongelmat
- työyhteisön luottamus ja avoimuus
- tasa-arvo
- esimiestyö: oma rooli sekä rooli työhyvinvoinnin ja ilmapiirin luojana, ristiriitatilanteiden rakentava käsittely, ongelmiin puuttuminen ja tasa-arvoinen kohtelu
- palaveri- ja kokouskäytäntö sekä työyhteisön sisäinen tiedottaminen
- kehityskeskustelukäytäntö
- osaamisen kehittäminen
- työkierto

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Kokkolan Halpa-Halli Oy -ketjuun kuuluvan Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvointia. Työn tavoitteena oli selvittää myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila. Tavoitteena oli myös löytää henkilöstön työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät. Nykytilaselvityksen sekä työhyvinvointia haittaavien ja tukevien tekijöiden pohjalta rakennettiin kehittämis ehdotuksia, joiden avulla työyhteisön työhyvinvointitoimintaa voidaan kehittää. Työhyvinvointitoiminnan kehittämisen tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen. Työn viitekehys tuki työn tutkimuksellista osuutta. Viitekehyksessä käsiteltiin aihealueita, joiden pääsisällöstä työn tutkimusmateriaali rakentui. Työn lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä olivat työhyvinvointikysely ja workshop-tilaisuus (tulostenkäsittelytilaisuus) Raahen Halpa-Hallin henkilöstölle. Workshop-tilaisuus piti sisällään kyselyn tulosten läpikäynnin lisäksi ryhmätyön ja keskustelua työyhteisön jäsenten mielipiteistä koskien työyhteisön vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Mielestäni tapaustutkimus oli juuri oikea lähestymistapa työlleni. Tutkimuksen kohteena oli yksi Kokkolan Halpa-Halli ketjuun kuuluva myymälä eli yksi tapaus. Työssäni keskityttiin tutkimaan Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa ja saavuttamaan uutta tietämystä tapauksesta. Tutkimustyö antoi syvällisen kokonaiskuvan myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta sekä työhyvinvointia tukevista ja haittaavista tekijöistä. Kehittämis ehdotukset on rakennettiin juuri Raahen myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan sekä työhyvinvointia haittaavien ja tukevien tekijöiden pohjalta. Tapaustutkimus lähestymistapana mahdollisti kuvaamaan yhtä tapausta ilmiönä ja tekemään uusia havaintoja kyseisestä tapauksesta. Juuri tapaustutkimuksen pohjalla on ajatus uuden tiedon tuottamisesta ja kehittämis ideoiden antamisesta. Tutkimustuloksiani ei voida yleistää koskemaan koko Halpa-Halli -ketjun työhyvinvointia eivätkä tulokset muutenkaan ole yleistettävissä esimerkiksi kaupan alaa koskeviksi. Työhyvinvointia tukevat ja haittaavat tekijät pätevät vain Raahen myymälän henkilöstön kohdalla. Kehittämis ehdotukset on myös rakennettu Raahen myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehittämis ehdotuksiani voi kuitenkin yleisellä tasolla hyödyntää kenen tahansa tapauksen työhyvinvointitoiminnassa.

Valitsin tutkimusmenetelmiksi kyselytutkimuksen ja workshop-tilaisuuden. Mielestäni työhyvinvointikysely oli oikea menetelmä kerätä työntekijöiden mielipiteitä heidän

työhyvinvointiinsa liittyvistä asioista. Kyselytutkimus on usein käytetty tutkimusmenetelmä, kun halutaan kerätä työntekijöiden mielipiteitä työhyvinvointiin liittyvistä asioissa. Raahen myymälän työntekijät saivat vastata kyselyyn anonymisti työajalla. Jokaiselle työntekijälle oli varattu oma hetki kyselyyn vastaamista varten. Mielestäni kyselyn toteutustapa oli paras mahdollinen, mitä työajalla vastaamiselle pystyi luomaan. Luulen, että Internet-pohjainen kyselylomake auttoi työntekijöitä vastaamaan kysymyksiin rennommin ja täysin omien mielipiteidensä mukaisesti. Jos kysely olisi toteutettu kirjallisena, vastaukset olisivat saattaneet olla myönteisempiä tunnistamisen pelossa.

Yksilön työhyvinvoinnin tila on usein hyvin tilannesidonnainen. Tunteukset voivat olla tänään ihan erilaiset kuin huomenna. Mielipiteiden luotettavuutta ajatellen täytyy todeta, että tutkimustulokset osoittavat työntekijöiden mielipiteitä juuri kyselyyn vastaamisen hetkeltä. Mieleeni tulee ajatus, että vastaavanlaisiin kyselyihin saatetaan usein vastata hiukan myönteissävytteisemmin, mitä todellisuudessa asioista ajatellaan. Kysely laittaa yksilön miettimään asioita eri näkökulmista ja vastaamishetkellä vastaajalle voi helposti tulla tunne, että minullahan on asiat ihan hyvin, vaikka vielä hetki sitten asiat tuntuivat olevan huonosti. Kehotin työntekijöitä paneutumaan kyselyyn syvällisesti ja vastaamaan täysin sen mukaan, miltä kyseiset asiat ovat tuntuneet viime aikoina. Tällä pyrin ehkäisemään sitä harhatunnetta, mikä saattaa ilmetä kyselyyn vastaamishetkellä. Kyselylomakkeenä oli myös aika laaja. Se sisälsi paljon kysymyksiä useista eri aihealueista. Pitkät kyselyt saattavat aiheuttaa sen, että vastaajat eivät jaksakaan keskittyä vastaamiseen kyselyn loppuun saakka. Toisaalta minun lomakkeen kysymykset olivat konkreettisia, jotta tulkinanvara jäisi mahdollisimman pieneksi ja kysymyksiin olisi helppo vastata. Toki jokainen ihminen ajattelee ja ymmärtää asiat omalla tavallaan. Avoimet kysymykset olivat keränneet vastauksia suhteellisen hyvin, vaikka ne olivat viimeisenä ja vapaaehtoisia. Tämä voi osaltaan osoittaa sen, että työntekijät olivat sitoutuneet vastaamiseen ja jaksivat vastata lomakkeen kysymyksiin loppuun saakka.

Toinen tutkimusmenetelmäni oli workshop-tilaisuus. Workshop-tilaisuudessa käytiin läpi työhyvinvointikyselyn tulokset ja toteutettiin ryhmätyö, jossa ryhmät saivat nostaa esille kyselytutkimuksen pohjalta mielipiteensä työyhteisön vahvuudesta ja kehittämiskohteesta/heikkoudesta. Workshop-tilaisuus antoi hyvää materiaalia kyselytutkimuksen tulosten tueksi työntekijöiden mielipiteistä koskien työyhteisön työhyvinvointia. Ainut heikkous tulosten käsittelytilaisuudessa oli erittäin rajallinen aika. Ryhmätyö jouduttiin toteuttamaan aika hätäisesti noin puolessa tunnissa (tulosten läpikäymiseen oli varattu myös puoli tuntia). Jos aikaa



olisi ollut enemmän, olisiko tilaisuuden anti ollut parempi. Toisaalta voin todeta, että keskustelun herättäminen oli haasteellista. Monet esille nostetut vahvuudet tai kehittämiskohteet herättivät paljon keskustelua ja uudenlaisia näkökulmia, mutta välillä työntekijöitä sai todella herätellä antamaan omia mielipiteitään. Tämänkaltaisen tilaisuus oli uudenlainen tilanne työyhteisön jäsenille, jonka vuoksi ehkä jouduin enemmän herättelemään keskustelua kuin tapauksissa, joissa tämänkaltaiset tilaisuudet ovat jo tuttuja. Huomasin myös sen, että tehtävänantoni ei ollut tarpeeksi ymmärrettävä. Yritin kertoa tehtävänannon selkeästi ja esimerkkejä käyttäen, mutta kaikki työntekijät eivät täysin ymmärtäneet, mitä ryhmätyöllä haettiin. Kokonaisuudessaan työntekijät toivat mielipiteitään esille runsaasti ja sain tilaisuuden avulla hyvää tutkimusaineistoa tapauksesta. Ryhmien mielipiteet työyhteisön vahvuuksista ja kehittämiskohteista osoittautuivat hyvin samankaltaisiksi, joten workshop-tilaisuuden antia voidaan pitää erinomaisena ja luotettavana.

Tutkimuksen mukaan Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila vaikuttaa suhteellisen hyvältä. Tutkimustulokset antoivat selkeitä työyhteisön jäsenten työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Työhyvinvointia tukevat tekijät olivat mielestäni oleellisia juuri siitä näkökulmasta katsottuna, mitä työhyvinvoinnin viitekehys määrittelee työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi tekijöiksi. Työhyvinvointia tukevia tekijöitä pääaihealueina lueteltuna ovat muun muassa yksilön terveys ja terveydestä huolehtiminen, työstä irtautuminen, työyhteisön ilmapiiri, esimiestyö, työterveyshuolto, hyvät työolosuhteet ja oman työn sisältö. Tutkimustyön pohjalta nousi selkeästi esille myös työyhteisön jäsenten työhyvinvointia haittaavat tekijät. Henkilöstön työhyvinvointia haittaaviksi tekijöiksi osoittautuivat muun muassa työyhteisön ihmissuhdeongelmat, ristiriitatilanteiden huono käsittelytapa, epätasa-arvo, ongelmiin puuttumisen hitaus, työhyvinvointitoiminnan vähyys, virkistystoiminnan puuttuminen, työsuojelutoiminnan laatu, työergonomia, selkeän kokous- ja palaverikäytännön puuttuminen ja kiitoksen/palkitsemisen vähyys. Työyhteisön työhyvinvointia haittaavia ja tukevia tekijöitä nousi esille suhteessa lähes saman verran. On erittäin positiivista, että tutkimuksen avulla sain nostettua esille sekä tukevia että haittaavia tekijöitä. Työhyvinvointia haittaavat tekijät ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä on mahdollisuus kehittää myymälän jokapäiväisen toiminnan kautta. Työhyvinvointia tukevia tekijöitä on tärkeää ylläpitää ja kehittää jatkossakin, jotta ne myös tulevaisuudessa pysyisivät työhyvinvointia tukevinä tekijöinä.

Kehittämisehdotukset rakentuivat hyvin pitkälle työhyvinvointia haittaavien tekijöiden pohjalta. Kehittämisehdotukseni koskivat muun muassa virkistystoimintaa, liikunnan tukemista, työergonomiaa, työsuojelua, työtoverin auttamista ja osastojen välistä yhteistyötä, henkilöstön

määrää ja kiireapulaisia, jokaisen omaa vastuuta työyhteisön työhyvinvoinnista, ihmissuhdeongelmia, työyhteisön luottamusta ja avoimuutta, tasa-arvoa, esimiestyötä, ristiriitatilanteiden rakentavaa käsittelytapaa, palaveri- ja kokouskäytäntöä, kehityskeskustelukäytäntöä, osaamisen kehittämistä ja työkiertoa.

Opinnäytetyöni alkuperäinen suunnitelma oli laatia tutkimustyön pohjalta työhyvinvointisuunnitelma, mutta tässä vaiheessa voin kyllä todeta, että työstä olisi silloin tullut erittäin laaja. Ohjaavan opettajan kanssa päädyimme rajaamaan työn nykytilan selvittämiseen ja kehittämisehdotusten antamiseen. Mielestäni työ onnistui tavoitteisiin nähden erittäin hyvin. Tapauksesta onnistuttiin tuottamaan uutta tietämystä, jonka pohjalta kehittämisehdotukset rakennettiin. Aluksi minusta tuntui, että työn tutkimusosuus tulee olemaan todella laaja, se ei kuitenkaan osoittautunut liian haasteelliseksi vaan antoi erittäin hyvän ja kattavan kokonaiskuvan henkilöstön työhyvinvoinnista. Vaikka tutkimusmateriaalia kertyi todella paljon, sen analysointi ei tuottanut vaikeuksia. Kyselytutkimus yhdessä workshop-tilaisuuden kanssa antoi kattavan kuvan henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta sekä työhyvinvointia haittaavista ja tukevista tekijöistä. Näiden pohjalta sain rakennettua kehittämisehdotuksia henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Mielestäni työn tavoitteet tulivat hyvin täytetyksi ja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksessa mitattiin juuri niitä asioita, mitä pitikin mitata. Luotettavuus syntyy myös siitä, että jokainen myymälän työntekijä vastasi kyselytutkimukseen. Tutkimuksen otos oli hyvä ja kattava. Kyselytutkimuksen otos kattoi koko Raahen Halpa-Hallin henkilöstön. Tulosten käsittelytilaisuudessa kaikki työntekijät eivät olleet paikalla, mutta tilaisuuteen osallistujien mielipiteet olivat jokaisessa työryhmässä hyvin samansuuntaiset. Mielestäni workshop-tilaisuuden tutkimustuloksia voidaan pitää myös luotettavina. Mietittäväksi kuitenkin jää, olisiko tilaisuus tuottanut muunlaisia näkemyksiä, jos jokainen työntekijä olisi ollut paikalla. Raahen myymälän työhyvinvoinnin nykytilan kuvausta voidaan pitää luotettava myös siinä suhteessa, että työskentelen itse kyseisessä myymälässä. Olen siis toiminut koko opinnäytetyöni tekoajan tutkittavan ilmiön sisällä. Tätä voidaan pitää etuna muun muassa sen suhteen, kuinka konkreettisesti pystyin kuvaamaan ketjun käytössä olevat työhyvinvointitoiminnot ja analysoimaan tutkimustulokset. Kehittämisehdotusten laatimisessa oli myös etua siitä, että olen koko ajan työskennellyt tutkivan ilmiön keskiössä. Tutkimustyöni aikana pystyin jatkuvasti havainnoimaan työntekijöitä heidän työhyvinvointiinsa liittyvissä asioissa. Työntekijät toivat esille runsaasti ajatuksiaan ja mielipiteitään jokapäiväisen työn teon ohessa. Toisaalta mieleeni väistämättä tulee

ajatus, vaikuttiko tutkimustuloksiin oma asemani myymälän työntekijänä. Olisiko tutkimustulokset olleet erilaiset, jos tutkimuksen olisi toteuttanut esimerkiksi ulkopuolinen palveluntarjoaja?

Aluksi koin haasteellisena tutkimustyön toteuttamisen. Mieltäni arvelutti, kuinka saan jokaisen työntekijän vastaamaan työhyvinvointikyselyyn. Toisaalta minua myös mietitytti, kuinka saan järjestettyä workshop-tilaisuuden siten, että mahdollisimman moni työntekijä pääsee paikalle. Workshop-tilaisuus toi omat haasteensa sen suhteen, kuinka saan työntekijät keskustelemaan keskenään ja tuomaan esille omia mielipiteitään työyhteisön vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Mielestäni tutkimustyö onnistui erittäin hyvin. Myymälän esimiehen toimesta kyselytutkimukselle ja workshop-tilaisuudelle luotiin puitteet, jotka mahdollistivat työntekijöiden osallistumisen tutkimukseen täysipainoisesti. Työhyvinvointikyselyyn vastaamista varten jokaiselle työntekijälle jaettiin hänen työajalleen oma ajankohta kyselyyn vastaamista varten. Samoin workshop-tilaisuus järjestettiin keskellä työpäivää kahdessa eri ryhmässä, jotta mahdollisimman moni työntekijä pääsi paikalle. Työntekijät jaettiin kahteen eri tulosten käsittelyryhmään, jotta jokainen työntekijä osasi tulla omalla vuorollaan paikalle. Ilman myymälän esimiehen erinomaista sitoutumista tutkimustyötäni kohtaan tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut haasteellista.

Opinnäytetyöprosessissani yhden haasteen loi myös aikataulu. Minulla ei ollut selkeää aikataulua työni toteuttamiselle. Tein työtäni niin sanotusti sitä mukaan kun ehdin. Oli päiviä, jolloin en tehnyt työtäni ollenkaan. Ehkä sen vuoksi työni valmistuminen kesti näin kauan. Jos olisin aikatauluttanut työni paremmin ja tehnyt selkeitä takarajoja, olisi työni voinut valmistua aikaisemmin. Aluksi ajattelin, että saisin työni valmiiksi keväällä 2013, mutta se ei onnistunut. Seuraavaksi asetin työni valmistumisen tavoitteeksi syksyn 2013 ja sain aikataulullisen tavoitteeni toteutetuksi. Aika ei ollut yksi kriteeri kehittämistyössäni. Toimeksiantaja ei asettanut minkäänlaista ajallista tavoitetta työni valmistumiselle. Eikä minulle itsellenikään ollut merkittävää muuta kuin se, että saan työni joskus valmiiksi.

Mielestäni työni tulos antaa hyvän kokonaiskuvan Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta. Työn tulos kuvaa selkeästi työntekijöiden työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät. Työhyvinvointia haittaavien tekijöiden pohjalta sain rakennettua kehittämis ehdotuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointia tukevien tekijöiden esiin nostaminen kertoo sen, mitä tekijöitä työyhteisössä kannattaa ylläpitää ja myös kehittää. Jos jollakin tavoin kriittisemmin haluan arvioida työni tulosta, voin todeta, että olisin voinut paneutua syvällisemmin kehittämis ehdotuksiini. Olisin voinut kuvata

kehittämisehdotuksiani laajemmin esimerkiksi suhteessa kirjoitettuun tietoon. Mielestäni rakentamani kehittämisehdotukset ja niiden kuvaaminen ovat kuitenkin riittävät. Toimeksiantaja voi tehdä omia päätelmiä ja kehittämisideoita esiin nostamieni kehittämisehdotusten sekä työhyvinvointia tukevien ja haittaavien tekijöiden pohjalta. Erityisesti toivon, että työstäni tulee olemaan hyötyä Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä. Toivon, että opinnäytetyöni aikaansaannos herättää keskustelua työyhteisön sisällä ja saa aikaan muutoksia myymälän työhyvinvointitoiminnassa. Kehittämistehtäväni päättyi kehittämisehdotusten antamiseen. Toimeksiantajan olisi hyvä lähteä viemään eteenpäin työhyvinvoinnin edistämisprosessia selkeän suunnitelman laatimisella. Kehittämisehdotuksia voi lähteä viemään eteenpäin askel askeleelta pienissä erissä. Kehittämisehdotuksia ei ole tarkoitettu kerralla toteutettavaksi eikä se olisi mahdollistakaan. Tärkeää on kuitenkin ottaa käyttöön selkeä suunnitelma kehittämistyön avuksi, jotta kehittämisprosessi jatkuu.

Erittäin positiivista on se, että työni on jo saanut aikaiseksi joitain muutoksia työyhteisön työhyvinvointitoiminnassa. Workshop-tilaisuuden jälkeen myymälän esimies päätti välittömästi ottaa työnalle työyhteisön virkistystoiminnan ja liikunnan tukemisen kehittämisen. Hän huomasi, että virkistystoiminta nousi selkeästi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi työyhteisössä. Virkistystoiminnan voidaan ajatella pitävän sisällään myös liikunnan tukemisen ja kiitoksen osoittamisen työntekijöille. Myymälän esimies laitoi työpaikan kahvihuoneen seinälle paperin, jossa hän pyysi työntekijöitä ehdottamaan, minkälaista virkistystoimintaa he haluaisivat. Esimies alkoi välittömästi selvittämään paikallisilta liikuntasaleilta vapaita vuoroja työyhteisön yhteisen salivuoron varaamiseksi. Hän teki myös kyselyjä ketjun johdon suuntaan, tukisivatko he rahallisesti salivuoroa. Mielestäni tämä on erittäin hyvä alku työhyvinvoinnin käytännön kehittämistyölle.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Asikainen, K. 2008. Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Ergonomia kassamyyjän työssä. 2002. Esite. Työterveyslaitoksen ja Palveluryhmän julkaisu.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hongisto, L. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Terveystieteiden tutkimus. Pro gradu -tutkielma.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Kandolin, I., Tilev, K., Vartia, M., Lindström, K. & Nykyri, E. 2009. Työhyvinvoinnilla tulosta kaupassa. Helsinki: Työterveyslaitos Työyhteisöt ja organisaatiot -osaamiskeskuksen, Palvelualueiden ammattiliiton ja Kaupan liiton julkaisu.

Kaupan liiton Internet-sivut 2013. Hakupäivä 4.1.2013, <http://www.kauppa.fi>.

Kaupan liitto 2013a. Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. Hakupäivä 4.1.2013, [http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta).

Kaupan liitto 2013b. Kauppa lukuina. Hakupäivä 4.1.2012, [http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/kauppa\\_lukuina](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/kauppa_lukuina).

Kaupan liitto 2013c. Toimintaympäristö. Hakupäivä 4.1.2013, [http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimintaympaeristoe](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe).

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely: tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n Internet-sivut 2011. Hakupäivä 2012, <http://www.hhnet.fi>.

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n kuntokampanja materiaalit.

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n kuntoutus materiaalit.

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työsuojelu materiaalit.

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n työterveyshuolto materiaalit.

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n varhaisen tuen malli materiaalit.

Kokkolan Halpa-Halli Oy:n virkistystoiminta materiaalit.

Kokkolan Halpa-Halli Oy 2011a. Yritys. Hakupäivä 2012, <http://www.hhnet.fi/HHnet.aspx?id=84&p1=84&p2=84>.

Kokkolan Halpa-Halli Oy 2011b. Yhtiön toimintaperiaatteet. Hakupäivä 2012, <http://www.hhnet.fi/Hhnet.aspx?id=86&p1=84&p2=86>.

Kola, J. 2012. Yksilön hyvinvointi työssä : Henkilöstökysely: Kokkolan Halpa-Halli Oy. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalla, tulosta toimintaan: työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Työhyvinvointi työyhteisöjen menestyksen kivijalaksi -hanke 2012. Hyvinvoivana työssä. Hakupäivä 20.3.2012, <http://www.hyvinvoivanatyossa.fi>.

Työhyvinvointi työyhteisöjen menestyksen kivijalaksi -hanke 2012. Työhyvinvointia. Hakupäivä 20.3.2012, <http://www.hyvinvoivanatyossa.fi/tyohyvinvointia.html>.

Työterveyslaitoksen Internet-sivut 2013. Hakupäivä 2012-2013, <http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>.

Työterveyslaitos 2012a. Työyhteisön työhyvinvointi. Hakupäivä 9.8.2012, [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx).

Työterveyslaitos 2013b. Työkyvyn varhainen tuki. Hakupäivä 25.2.2013, [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/tyokyvyn\\_varhainen\\_tuki/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki/sivut/default.aspx).

## LIITTEET

- LIITE 1 Kolan työhyvinvointikyselyn tuloksia
- LIITE 2 Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvointikyselyn saatekirje
- LIITE 3 Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvointikyselylomake
- LIITE 4 Työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelytilaisuuden ryhmätyö

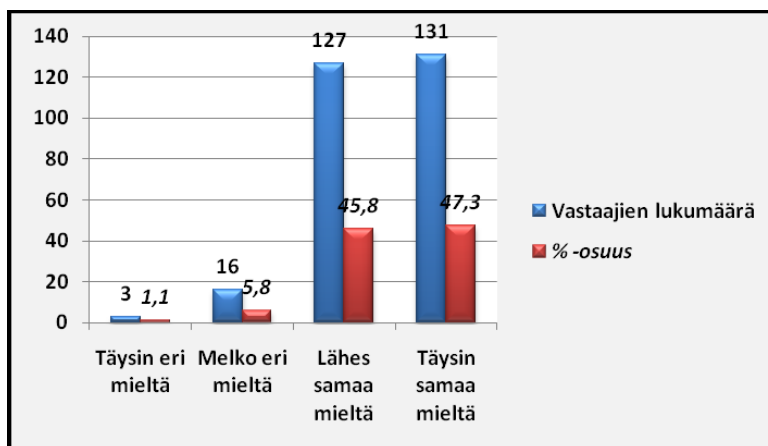


## KOLAN TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSIA

### Omat voimavarat

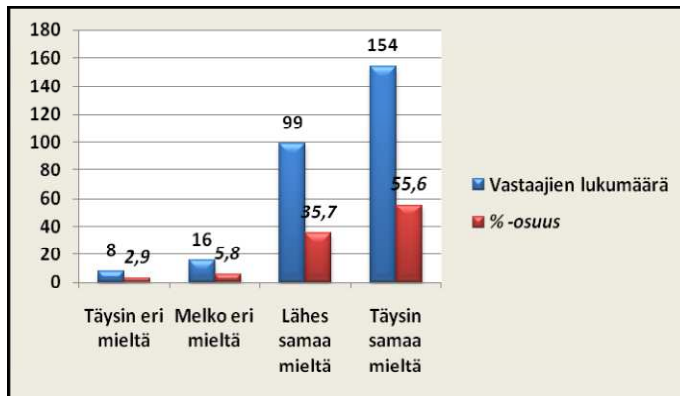
*Omien voimavarojen osion vastaukset osoittavat selkeästi, että yrityksen työntekijät ovat omasta mielestään terveydentilaltaan hyväkuntoista ja hyvän työkyvyn omaavaa väkeä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että se johtuu osittain siitä, että he osaavat pitää huolta itsestään, myös fyysisestä kunnostaan, ja jaksavat harrastaa itselleen muitakin mieluisia asioita työajan ulkopuolella. Tärkeimmät kotiasiat tuntuvat olevan suurimmalla osalla tasapainossa, mikä auttaa jaksamaan työssä. Tähän vaikuttaa aivan varmasti se, että tutkimuksessa suurin osa vastaajista ilmoitti yrityksessä yleisesti suhtauduttavan koti- ja henkilökohtaisiin asioihin ymmärtäväisesti. Yksilön työhyvinvoinnissa oleellista on se, että psykofysiologiset tarpeet näin tyydyttyvät, jolloin hän voi myös kokea olevansa persoonalleen sopivassa työssä. (Kola 2012, 112 - 113.)*

Kuviossa 2 on esitetty jakauma väittämään terveyden tilani on hyvä.



KUVIO 2. Terveydentilani on hyvä (n= 277, %-osuus vastauksista). (Kola 2012, 89.)

Kuviossa 14 on esitetty jakauma väittämään tunnen olevani persoonalleni sopivassa työssä.

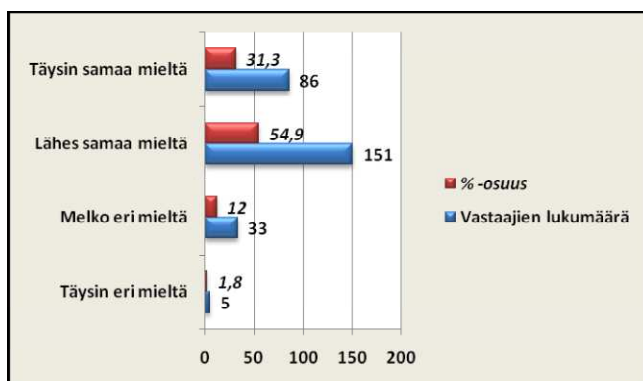


KUVIO 14. Tunnen olevani persoonalleni sopivassa työssä (n= 277, %-osuus vastauksista).  
(Kola 2012, 92.)

## Työn sisältö ja vaatimukset

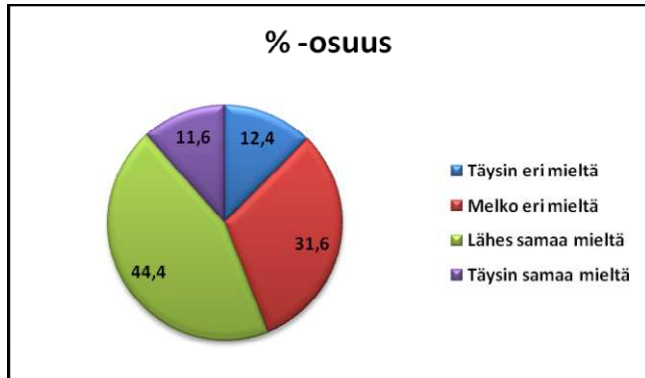
Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhte sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö (Rauramo 2008, 35). Tutkimusosiossa, jossa kartoitettiin työn sisältöä ja vaatimuksia, siis turvallisuuden tarpeen täyttymistä, vastausten trendi vaikutti samalla tavalla positiiviselta kuin edellisessä osiossa. (Kola 2012, 113.)

Kuviossa 16 on esitetty jakauma siitä, miten vastaajat kokevat työn innostavuuden, työn ilon kokemisen ja tunteen, että saa jotain tärkeää aikaan.

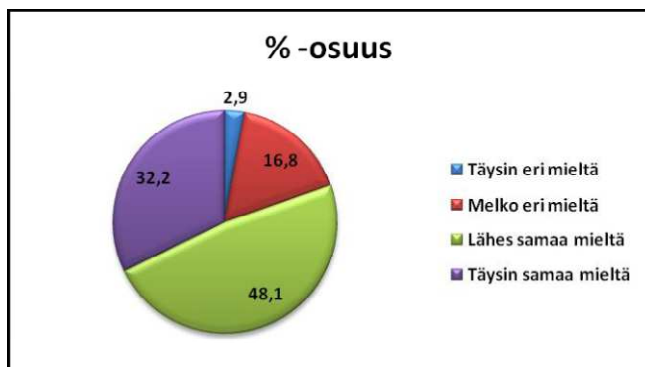


KUVIO 16. Työni on innostavaa, koen iloa työstäni ja tunnen saavani jotain tärkeää aikaan (n= 275, %-osuus vastauksista). (Kola 2012, 93.)

Kuviossa 18 ja 19 esiintyi vastausjakaumassa enemmän hajontaa. Kuvio 18 esittää jakauman väittämään saan työtehtäviä, mutta en saa riittävästi resursseja niiden suorittamiseen. Kuviossa 19 on esitetty jakauma vastaajien mielipiteestä työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuudesta.



KUVIO 18. Saan työtehtäviä, mutta en saa riittävästi resursseja (aikaa, ohjeita yms.) niiden suorittamiseksi (n= 275, % -osuus vastauksista). (Kola 2012, 95.)



KUVIO 19. Työvuorosuunnittelu on oikeudenmukaista (n= 273, % -osuus vastauksista). (Kola 2012, 95.)

### Työilmapiiri ja ihmissuhteet

Liittymisen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen (Rauramo 2008, 35). Työyhteisössä työilmapiiri ja ihmissuhteet ovat ratkaisevia tekijöitä liittymisen tarpeen suhteen. Tärkeintä on, että lähtee mielellään töihin. Näin ajatteli suurin osa vastaajista. Ilmapiirikysymys aiheutti hieman hajontaa, mutta trendi pysyi positiivisen puolella. (Kola 2012, 114.)

Taulukossa 4 esitetään erittäin positiivinen jakauma väittämään lähen mielelläni töihin.

*TAULUKKO 4. Lähen mielelläni töihin (n=277, %-osuus vastauksista). (Kola 2012, 97.)*

|                                |                     | Vastaajien lukumäärä | % -osuus |
|--------------------------------|---------------------|----------------------|----------|
| <b>Lähen mielelläni töihin</b> | Täysin eri mieltä   | 5                    | 1,8      |
|                                | Melko eri mieltä    | 16                   | 5,8      |
|                                | Lähes samaa mieltä  | 107                  | 38,6     |
|                                | Täysin samaa mieltä | 149                  | 53,8     |
|                                | Yhteensä            | 277                  | 100,0    |

Positiivinen jakauma esiintyy myös väittämässä työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri. Taulukko 5 kuvaa väittämää työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri.

*TAULUKKO 5. Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri (n=276, %-osuus vastauksista). (Kola 2012, 97.)*

|  |                     | Vastaajien lukumäärä | % -osuus |
|--|---------------------|----------------------|----------|
| <b>Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri</b> | Täysin eri mieltä   | 6                    | 2,2      |
|  | Melko eri mieltä    | 45                   | 16,3     |
|  | Lähes samaa mieltä  | 125                  | 45,3     |
|  | Täysin samaa mieltä | 100                  | 36,2     |
|  | Yhteensä            | 276                  | 100,0    |
|  | Ei vastausta        | 1                    |          |

Taulukko 9 esittää jakauman väittämään koen onnistuvani ja saavani arvostusta työyhteisössäni.

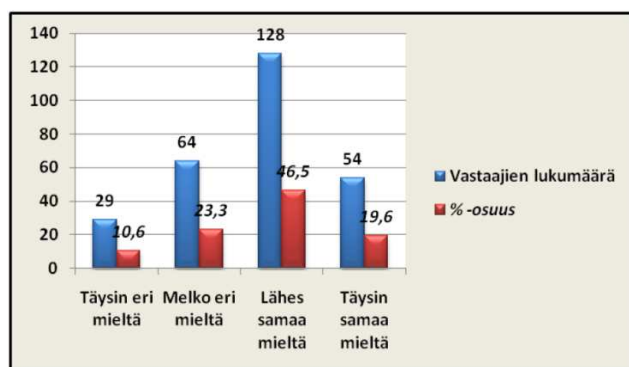
TAULUKKO 9. Koen onnistuvani ja saavani arvostusta työyhteisössäni (n=275, % -osuus vastauksista). (Kola 2012, 101.)

|  |                     | Vastaajien lukumäärä | % -osuus |
|--|---------------------|----------------------|----------|
| Koen onnistuvani ja saavani arvostusta työyhteisössäni | Täysin eri mieltä   | 9                    | 3,3      |
|  | Melko eri mieltä    | 53                   | 19,3     |
|  | Lähes samaa mieltä  | 143                  | 52,0     |
|  | Täysin samaa mieltä | 70                   | 25,4     |
|  | Yhteensä            | 275                  | 100,0    |
|  | Ei vastausta        | 2                    |          |

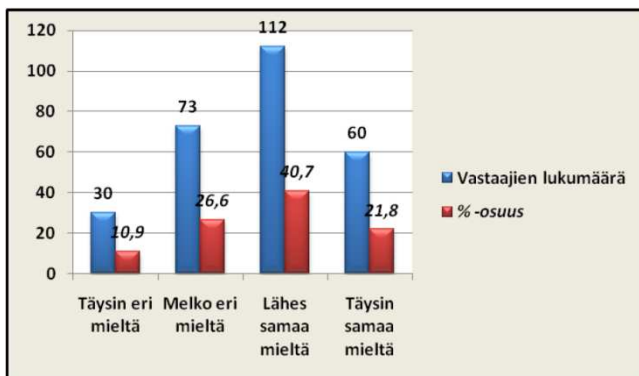
### Työyhteisön arvot ja toimintatavat

Arvostuksen tarve täyttyy, kun oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat jokapäiväistä arkea (Rauramo 2008,35). Arvostuksen tarpeen osiossa kartoitettiin työyhteisön arvoja ja toimintatapoja. Tämän osion ensimmäisen kysymyksen perusteella lähes koko henkilöstö tietää yrityksen olemassa olon tarkoituksen ja sen arvot. (Kola 2012, 114.)

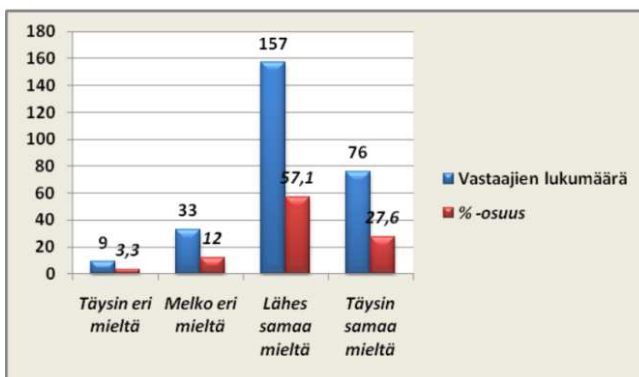
Seuraavissa kuviossa on esitetty vastaajien mielipiteitä oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta (KUVIO 22), esimiehen esimerkillisestä käytöksestä (KUVIO 23), työyhteisön joustavuudesta (KUVIO 24) ja suosittelisiko työntekijä työpaikkaansa muillekin (KUVIO 27).



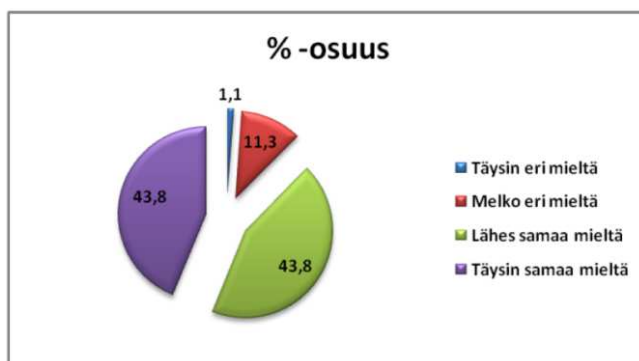
KUVIO 22. Työpaikallani kohdellaan ihmisiä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti (n=275, % -osuus vastauksista). (Kola 2012, 103.)



KUVIO 23. Esimiehet luovat esimerkillään positiivista ja motivoitunutta työskentelyilmapiiriä (n=275, %-osuus vastauksista). (Kola 2012, 103 - 104.)



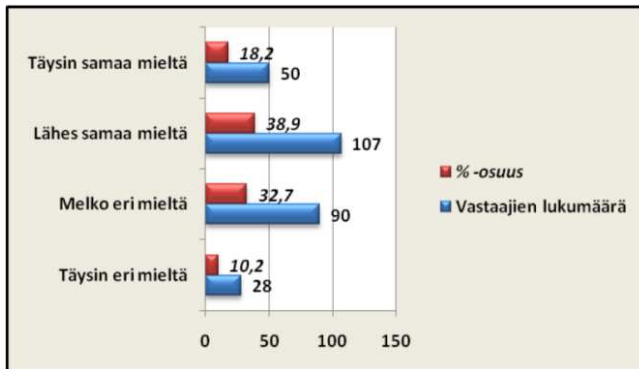
KUVIO 24. Koen työyhteisöni joustavaksi (n=275, %-osuus vastauksista). (Kola 2012, 104.)



KUVIO 27. Suosittelen mielelläni työpaikkaani ja työtäni muillekin (n=276, %-osuus vastauksista). (Kola 2012, 106.)

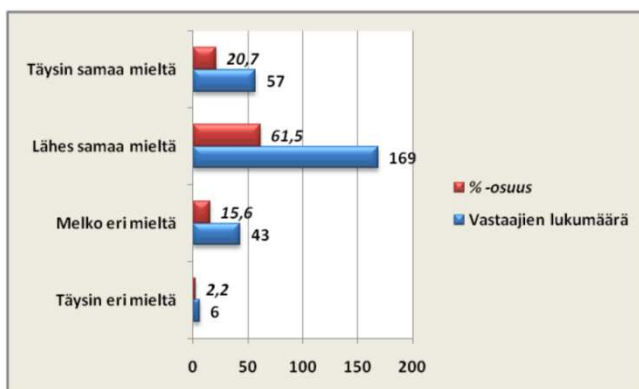
## Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

Seuraavat kuviot esittävät jakaumia vastaajien itsensä toteuttamisen tarpeista. Kuviossa 28 on esitetty jakauma väittämään minulla on mahdollisuus kehittää itseäni työssä.

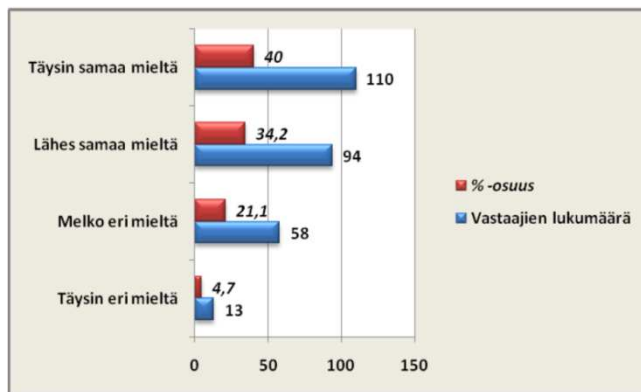


KUVIO 28. Minulla on mahdollisuus kehittää itseäni työssäni (n=275, % -osuus vastauksista). (Kola 2012, 107.)

Kuviossa 30 on jakauma vastaajien mielipiteeseen siitä, onko työyhteisön osaaminen ja ammattitaito ajan tasalla. Samoin kuin kuvio 31 antaa jakauman vastaajien mielipiteelle siitä, toivoisivatko he työantajan tarjoavan enemmän koulutus mahdollisuuksia.



KUVIO 30. Työyhteisön osaaminen ja ammattitaito on ajan tasalla (n=275, % -osuus vastauksista). (Kola 2012, 108.)



KUVIO 31. Toivoisin työnantajan tarjoavan enemmän koulutusta (n=275, %-osuus vastauksista).  
(Kola 2012, 109.)

(Kola 2012, 87 - 116.)



## TYÖHYVINVOINTIKYSELY RAAHEN HALPA-HALLIN HENKILÖKUNNALLE

Hyvä Raahen Halpa-Hallin työntekijä,

Olen Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön opiskelija. Opiskelen työni ohella ylempää ammattikorkeakoulututkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Olen työskennellyt Raahen Halpa-Hallissa vuodesta 2005 alkaen. Teen parhaillaan opinnäytetyötä aiheesta työhyvinvointi. Opinnäytetyöni kohdeyrityksenä toimii Raahen Halpa-Halli. Opinnäytetyöni tarkoitus on Raahen Halpa-Hallin henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kuvaaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen.

Lähestyn Sinua nyt opinnäytetyöhöni liittyvällä työhyvinvointikyselyllä, jonka tarkoituksena on selvittää Raahen Halpa-Hallin henkilökunnan työhyvinvoinnin nykytila. Kyselyn tavoitteena on myös kartoittaa henkilökunnan työhyvinvointia haittaavia ja tukevia tekijöitä. Kyselyn vastaukset kokoon nykytilaa kuvaavaksi raportiksi ja tulosten perusteella tulen antamaan työhyvinvointia koskevia kehittämisehdotuksia.

Jokaisen Raahen myymälän työntekijän vastaus on erittäin tärkeä luotettavan kokonaiskuvan saamiseksi. Pyydänkin, että vastaat jokaiseen kysymykseen mielipidettäsi parhaiten kuvaavalla tavalla. Lomaketta täyttäessä valitse jokaisesta kysymyksestä sopivin vaihtoehto. Opinnäytetyön tekijä käsittelee kaikki vastaukset luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Tulosten käsittely ja raportointi tapahtuu siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Lisätietoja saa allekirjoittaneelta.

Kiitos vastauksestasi!

Sanna Lehtomäki

**Valitse jokaisesta kysymyksestä haluamasi vaihtoehto tai pyydettäessä useampi.**

**Taustatiedot**

**1. Sukupuoli?**

- a) nainen
- b) mies

**2. Ikä?**

- a) alle 30 v.
- b) 31 – 44 v.
- c) 45 – 54 v.
- d) 55 – 65 v.

**3. Kuinka kauan olet työskennellyt Raahen Halpa-Hallin palveluksessa?**

- a) 0 – 6 v.
- b) 7 – 12 v.

**Arvioi tämän hetkisiä voimavarojasi ja motivaatiotasi**

**Valitse Sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-5.**

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = melko paljon eri mieltä**

**3 = siltä väliltä**

**4 = lähes samaa mieltä**

**5 = täysin samaa mieltä**

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Terveiden tilani on hyvä                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Olen innostunut työstäni                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Tunnen työkykyni heikentyneen viimeisen vuoden aikana          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Pidän huolta terveydestäni<br>(liikunta, uni, ravitsemus tms.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Minulla on mieluisia vapaa-ajan asioita                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tunnen toistuvaa väsymistä                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Tunnen toistuvaa uupumista ja/tai voimattomuutta              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Tunnen toistuvaa särkyä jossakin kehoni osassa                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Koen tarvitsevani apua terveyteni ylläpitämisessä             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**13. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat selvästi häirinneet, huolestuttaneet tai rasittaneet sinua työssäsi viimeisen vuoden aikana?**

**Valitse Sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-5.**

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = melko paljon eri mieltä**

**3 = siltä väliltä**

**4 = lähes samaa mieltä**

**5 = täysin samaa mieltä**

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 13.1 jatkuva kiire  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.2 tekemättömien töiden paine   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.3 henkilöstön määrällinen riittämättömyys                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.4 "toisarvoiset" työt vievää aikaa varsinaiselta tärkeimmältä työltäni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.5 työyhteisön ihmissuhdeongelmat                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.6 luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.7 työkuormituksen epätasainen jakautuminen eri henkilöiden kesken      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.8 liian laaja tehtäväkuva  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.9 työn taloudellinen vastuu  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.10 omaan sairauspoissaoloon liittyvät asiat                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.11 sairaan lapsen hoitoon liittyvät asiat                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Arvioi työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittamista

**Valitse Sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-5.**

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = melko paljon eri mieltä**

**3 = siltä väliltä**

**4 = lähes samaa mieltä**

**5 = täysin samaa mieltä**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. Työn ja perheen/vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu minulta käytännössä hyvin              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Esimies on joustava ja ymmärtäväinen perhettä ja henkilökohtaisia asioita koskevissa asioissa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Perhe/vapaa-ajan asiat häiritsevät työtäni  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Työasiat häiritsevät perhe/vapaa-aikaani  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Arvioi työyhteisösi ilmapiiriä

**Valitse Sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-5.**

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = melko paljon eri mieltä**

**3 = siltä väliltä**

**4 = lähes samaa mieltä**

**5 = täysin samaa mieltä**

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 18. Työyhteisöni ilmapiiri on hyvä   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Työyhteisön vuorovaikutus on avointa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Uskallan kertoa mielipiteeni   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Ristiriitatilanteet käsitellään rakentavasti   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Olen joutunut häirinnän ja/tai kiusaamisen kohteeksi työyhteisössä viimeisen vuoden aikana     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Olen havainnut jonkun joutuneen häirinnän ja/tai kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Mielestäni työyhteisössä esiintyy epätasa-arvoisuutta  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Olen myös itse vastuussa omasta ja muiden työhyvinvoinnista                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Arvio työpaikkasi toimintaa

**Valitse Sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-5.**

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = melko paljon eri mieltä**

**3 = siltä väliltä**

**4 = lähes samaa mieltä**

**5 = täysin samaa mieltä**

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 26. Olen tyytyväinen henkilöstön osaamisen kehittämiseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Työhyvinvointiasioista huolehditaan hyvin            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Olen tyytyväinen virkistystoimintaan                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Olen tyytyväinen työsuojelutoimintaan                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Olen tyytyväinen työterveyshuoltoon                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Päätöksenteko on oikeansuuntaista ja johdonmukaista  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Olen tyytyväinen palaveri- ja kokouskäytäntöön       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Olen tyytyväinen kehityskeskustelukäytäntöön         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Työvuorosunnittelu on oikeudenmukaista               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Eri osastojen välinen yhteistyö on toimivaa          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Arvioi työpaikkasi esimiestyö

**Valitse Sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-5.**

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = melko paljon eri mieltä**

**3 = siltä väliltä**

**4 = lähes samaa mieltä**

**5 = täysin samaa mieltä**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 36. Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Koen minun ja esimieheni välisen suhteen hyväksi                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Esimies kuuntelee kun kerron hänelle<br>työhön liittyvistä asioista    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Esimies arvostaa työtäni   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Esimies rohkaisee ja tukee minua                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti<br>ja puolueettomasti            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Esimies kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti<br>ja tasapuolisesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



## Arvioi omaa työtäsi

**Valitse Sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-5.**

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = melko paljon eri mieltä**

**3 = siltä väliltä**

**4 = lähes samaa mieltä**

**5 = täysin samaa mieltä**

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 44. Olen tyytyväinen työni sisältöön                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Olen tyytyväinen omaan toimintaani                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Olen tyytyväinen työolosuhteisiini                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Olen tyytyväinen työergonomiaan  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Yhteistyö esimiehen kanssa on toimivaa                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Työlleni on asetettu selkeät tavoitteet                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Saan riittävästi palautetta työstäni                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Saan tarvittaessa apua ja tukea työtovereilta                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Haluaisin kokeilla työnkiertoa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Tunnen tarvitsevani työnohjausta                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Olen kokenut asiakkaan uhkailua tai väkivaltaa viimeisen vuoden aikana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**55. Vastaa seuraavin kysymyksiin omin sanoin**

Koetko, että jotkin asiat erityisesti kuormittavat työssäsi?

---

---

---

---

---

Mikä auttaisi sinua jaksamaan työssäsi paremmin?

---

---

---

---

---

Jos koet jotkin asiat ongelmallisiksi työpaikallasi, olisiko sinulla antaa konkreettisia parannusehdotuksia niihin?

---

---

---

---

---

**KIITOS VASTAUKSISTASI !**

## RYHMÄ

### VAHVUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

Mikä tekee kyseisestä asiasta vahvuuden, perustelkaa valinta? Miten kyseinen vahvuus näkyy työyhteisössä? Mikä voisi estää kyseisen vahvuuden toimivuuden? Miten kyseistä vahvuutta voidaan ylläpitää jatkossakin?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### KEHITTÄMISKOHDE TYÖYHTEISÖSSÄ

Miksi kyseistä asiaa tulisi kehittää, perustelkaa valinta? Miten epäkohta näkyy työyhteisössä? Miten asiaa voisi kehittää? Miten voimme itse vaikuttaa kyseiseen asiaan?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---